

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOSOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

navazující magisterské studium prezenční

2008 – 2010

Radka Kilijánová

ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Employees Development

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 30. června 2010

.....

Podpis

Poděkování:

Ráda bych na tomto místě poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její podporu při psaní diplomové práce a možnost konzultace i během mého studijního pobytu v zahraničí, za odborná doporučení a připomínky k obsahové i formální stránce práce.

OBSAH:

0	Úvod.....	7
1	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému řízení lidí v organizaci	9
1.1	Strategie vzdělávání a rozvoje	11
1.2	Řízení a plánování kariéry pracovníků	12
1.3	Řízení výkonnosti a rozvoj pracovníků	15
2	Vzdělávání pracovníků	17
2.1	Cíle a funkce vzdělávání	18
2.2	Proces systematického vzdělávání	19
3	Rozvoj pracovníků	21
3.1	Význam rozvoje pracovníků	21
3.2	Možnosti rozvoje pracovníků	23
3.3	Plánování rozvoje pracovníků	24
3.4	Rozvoj manažerů	27
4	Koučování	29
4.1	Počátky koučování	32
4.2	Cíle a využití koučování	33
4.3	Principy koučování	34
4.4	Postavení a funkce kouče	35
4.5	Přínosy koučování	39
4.6	Bariéry a rizika koučování	41
4.7	Současné využití koučinku v oblasti managementu v České republice.....	42
5	Mentoring.....	45
5.1	Historie mentoringu	45
5.2	Cíle mentoringu	46
5.3	Funkce mentora.....	47
5.4	Přínosy mentoringu	48
5.5	Porovnání koučování a mentoringu	50
6	Rotace práce.....	52
6.1	Počátky rotace práce	52
6.2	Cíle rotace práce	54
6.3	Rotace práce v praxi současných firem	55
6.4	Rotace práce a rozvoj pracovníků	57
6.5	Přínosy rotace práce	58
6.6	Možné překážky rotace práce	59
7	Stáže.....	61
7.1	Zahraniční stáže	61
7.1.1	Rozvoj pracovníků v průběhu zahraniční stáže	62
7.2	Talent Management a Trainee Programy.....	64
7.2.1	Rozvoj pracovníků v průběhu stáže	66
8	Rozvoj pracovníků a jeho přínosy	68
	Závěr	70
9	Soupis bibliografických citací.....	73
10	Příloha.....	77

Resumé

Předložená diplomová práce se zabývá jednou z významných personálních činností, kterou je rozvoj pracovníků. V současné době, i přesto, že je situace ovlivněna hospodářskou krizí, je rozvoji pracovníků přikládána velká důležitost. Vzdělání a schopní pracovníci jsou pro organizaci možností, jak úspěšně dojít k vytyčeným cílům a obstát vůči konkurenci. Práce nejprve zasazuje rozvoj pracovníků do kontextu řízení lidí v organizaci. Poté je pozornost věnována dalším tematicky spřízněným oblastem personální práce, jako je vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu a řízení kariéry. Stěžejní částí práce jsou kapitoly věnované koučování, mentoringu, rotaci práce a stážování. Jedná se o nástroje rozvoje pracovníků, které se v poslední době staly významnými u mnoha organizací a co se týče koučování a mentoringu, je jim věnována vzrůstající pozornost v rámci odborné literatury i diskusí. Rotace práce a stáže jsou současnými organizacemi také využívány, avšak v odborné literatuře jsou zmiňovány méně. Práce stručně představuje historii uvedených rozvojových nástrojů, specifika každého z nich a jejich současné využití. U každého nástroje rozvoje pracovníků jsou zmíněny jeho přínosy pro rozvoj lidí v organizaci a možné nedostatky či překážky jeho využití.

Summary

Employees development is one of the main activities of human resources management. It is connected with other activities, such as training of employees, career development and performance management. In the recent days there is an increased importance put on employees development, although the current economic crisis still has some consequences, such as reduced development budget of many organizations. The thesis mentions employees development in the first place in the context of management of human resources within the organization. Secondly, the thesis focuses on the related subjects to this topic, as the training of employees, career development and performance management. In the third place, it stresses the importance of four specific methods of employees development, which are coaching, mentoring, job rotation and internships. The thesis describes their history, importance, exceptionality and contribution to the development of employees. It also mentions its usage in the practice of today's organizations. The topic of coaching and mentoring is often described in the academic literature and discussed among the professionals. Concerning job rotation and employee internships, the discussion is still insufficient, although these methods of employees development are frequently considered as valuable by many organizations at the present time.

0 Úvod

Neustále se měnící podmínky práce a nutnost organizace reagovat na změny uvnitř i v okolí, přináší vzrůstající požadavky na pracovníky a jejich kompetence. Ačkoliv se často ukazuje, že schopní a vzdělaní pracovníci představují pro společnost konkurenční výhodu zejména z dlouhodobého hlediska a investice do jejich rozvoje je viděna jako návratná, přesto mnohé společnosti výdaje v této oblasti dnes omezují. To předkládá personalistům nelehkou úlohu rozhodnout, jak efektivně vynaložit s dostupnými financemi a vybrat vhodné nástroje pro rozvoj pracovníků.

Dlouhodobě nepříznivá ekonomická situace v České republice a dalších zemích světa přináší nové výzvy pracovnímu trhu. Hospodářská krize, jak bývá situace současné doby charakterizována, otevírá prostor také pro otázky týkající se investic do vzdělávání pracovníků a důležitost osobního rozvoje se stává často diskutovanou a významnou součástí personální práce, které je třeba věnovat značnou pozornost. Neustálý pokrok a vliv okolních trendů s sebou mimoto přináší nové metody a nástroje rozvoje pracovníků.

V předložené diplomové práci věnuji pozornost nástrojům rozvoje zaměstnanců, které se v poslední době stávají stále využívanějšími a populárnějšími. Ne všechny jsou však podrobněji popsány v dostupné odborné literatuře. Blíže popisují čtyři nástroje rozvoje pracovníků. Jedná se o koučování, mentoring, rotace práce a stážování. Jelikož je rozvoj pracovníků provázán i s dalšími činnostmi v rámci personální práce v organizaci, soustředím se v úvodních kapitolách také na vzdělávání pracovníků, řízení kariéry, řízení pracovního výkonu a další související témata.

Práce je členěna do několika částí. První kapitola představuje základní teorie a úvod do problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků a věnuje se rozvoji pracovníků z hlediska řízení lidí v organizaci. Zmiňuje také související témata, jako je strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení kariéry a řízení pracovního výkonu. Druhá kapitola se podrobněji zabývá vzděláváním pracovníků a jeho odlišením od rozvojových aktivit. Soustředí se na cíle a funkce vzdělávání a představuje proces systematického vzdělávání v rámci organizace. Třetí kapitola uvádí hlavní část

diplomové práce a je zaměřena na rozvoj pracovníků. Zabývá se významem rozvojových aktivit, jejich plánováním a přínosy jak pro jednotlivé pracovníky, tak pro organizaci jako celek. Zmiňuje také specifika rozvoje manažerů. Další kapitoly se věnují jednotlivým nástrojům rozvoje pracovníků, kterými je koučování, mentoring, rotace práce a stáže a tvoří tak stěžejní část diplomové práce, které je věnována největší pozornost. U jednotlivých nástrojů rozvoje je popsána jejich historie, současné využití a zejména přínos v rozvoji lidí v organizaci.

Stážování je v rámci literatury zmiňováno zejména v kontextu zahraničních stáží, ale také v souvislosti s řízením talentů a rozvojem absolventů v rámci tzv. trainee programů. Odborná literatura se stážím samostatně nevěnuje, bývají však zmiňovány v rámci řízení rozvoje pracovníků. Proto bylo hledání informací k problematice stáží poměrně náročné, podobně jako k tematice rotace práce. V dané kapitole věnující se stážím proto rozlišuji dvě oblasti, jednak zahraniční stáže a za druhé stáže pro talenty a absolventy (v rámci talent managementu a trainee programů.) Co se týče problematiky stáží a rotace práce, čerpala jsem spíše ze zahraničních a českých odborných periodik a článků.

Jedná se o popisnou diplomovou práci, jejímž cílem je poskytnout přehled o tematice rozvoje pracovníků a podrobněji se zaměřit na výše zmíněné nástroje rozvoje pracovníků, poskytnout přehled jejich historie a současného využití. Práce seznamuje s teoretickými východisky rozvoje pracovníků. Cílem je také zdůraznit význam rozvoje pracovníků v kontextu řízení lidských zdrojů, plánování kariéry a strategie a cílů organizace.

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v systému řízení lidí v organizaci

Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi důležité personální činnosti, “... na jejichž realizaci se zpravidla významně podílejí personální specialisté či specialisté v oboru vzdělávání v organizacích a rovněž vedoucí pracovníci.” (Kocianová, 2007, s. 137)

V malých firmách odpovídá za rozvoj a vzdělávání pracovníků příslušný manažer. Ve středních firmách již vzniká personální oddělení a velké firmy mají personální oddělení často rozčleněné do několika specializovaných složek. Oddělení personalistiky často zastřešuje generalista (personální ředitel) a spolupracuje se specialisty. Jednotliví specialisté mají na starosti různé oblasti personální práce. Jedná se zejména o specialistu na vzdělávání a rozvoj, specialistu na odměňování, řízení talentů apod.

Hroník (2007, s. 27–29) vedle výše popsaného modelu zmiňuje i tzv. model partnerský (trojsložkový). V tomto případě je o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pečováno ze strany Centers of Excellence, která mají na starosti design a realizaci rozvojových aktivit; HR Business Partners (znají obchodní cíle, identifikují rozvojové potřeby a nedostatky) a HR Service Center, která zajišťují administrativní podporu.

Vzdělávání a rozvoj lidí v organizaci je úzce propojeno s řízením kariéry, hodnocením a odměňováním pracovníků. Podoba vzdělávání a rozvoje pracovníků se v jednotlivých společnostech liší, jelikož vždy vychází z potřeb dané organizace. Každá společnost také přikládá rozvoji pracovníků jinou míru důležitosti. Rozvojem pracovníků je však důležité se zabývat zejména z důvodu, že napomáhá k úspěšnému plnění cílů organizace a investice do něj jsou prospěšné pro společnost, pracovníky i další zainteresované strany (Armstrong, 2007, s. 446).

Rozvíjení potenciálu pracovníků a jejich oddanosti organizaci patří mezi cíle řízení lidí v organizaci. Nabývání a využívání nových dovedností, schopností a znalostí při vzdělávání a rozvoji pracovníků je možné vidět jako zvyšování potenciálu lidí v

organizaci. Cílem vzdělávání a rozvoje je vybavit pracovníky novými schopnostmi, které mohou využít ve své práci a pomoci organizaci přiblížit se vytyčeným cílům.

Podle Hroníka (2007, s. 15–16) stojí nad rozvojem a vzděláváním tzv. „organizační triáda“ tvořená kulturou, strategií a strukturou společnosti, s níž musí být rozvoj a vzdělávání v souladu. Na pojetí rozvoje a vzdělávání ve firmě má vliv firemní kultura, která je tvořena souborem sdílených a často neuvědomovaných očekávání. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je výhodou pro zaměstnavatele, jelikož vzdělávaný a motivovaný zaměstnanec pomáhá dosáhnout cílů společnosti, ale rozvoj přináší trvalou hodnotu a uspokojení také pracovníku samotnému. Je proto třeba stanovit propracovaný plán vzdělávání a rozvoje, který tak bude vyhovovat oběma stranám.

Vzdělávací a rozvojové aktivity není vždy jednoduché odlišit a rozdíly mezi nimi se často stírají. V odborné literatuře jsou zmiňovány v následujícím kontextu. Hroník (2007, s. 31) definuje *vzdělávání* jako “... jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení.” Vzdělávací aktivity jsou podle něj ohraničené, tj. mají svůj začátek a konec, a při jejich koncipování se postupuje systematicky. *Rozvoj* vnímá Hroník jako “... dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů.” Rozvojové aktivity podle něj zahrnují všechny aktivity směřující k žádoucí změně a zahrnují v sobě i aktivity vzdělávací.

Armstrong (2007) vnímá *odborné vzdělávání* jako “... plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.” (Odlišuje ho od *vzdělávání*, které definuje jako “... rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše všeobecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.” (Armstrong, 2007, s. 445) *Rozvoj* definuje jako “... růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.” (tamtéž)

Kocianová (2007, s. 137) vymezuje *vzdělávání* pracovníků jako “...zahrnující odborné vzdělávání, rozvoj širších znalostí, dovedností a osobních kvalit i jako podílející se na řízení znalostí v organizaci.”

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je úzce propojeno s řízením kariéry zaměstnanců. Každé pracovní místo v organizaci klade na pracovníka a schopnosti určité požadavky, a jelikož se pohybujeme v čase a organizace, okolní podmínky i pracovní trh procházejí řadou změn, je třeba na ně reagovat a neustále se přizpůsobovat. Nemalé nároky jsou tak kladeny na personalisty, vedoucí pracovníky, ale i jednotlivce samotné, aby neustále dbali na vzdělávání a osobní rozvoj, protože jediné tak bude organizace schopna udržet si konkurenční výhodu a pružně reagovat na případné změny. Plány rozvoje pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky společnosti a vycházet z potřeb jednotlivých pracovníků, ale i dlouhodobých cílů organizace.

1.1 Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z firemní a personální strategie. Je založena na identifikaci potřeb rozvoje pracovníků za účelem současného, ale i budoucího uspokojení potřeb organizace. Jejím cílem je zabezpečit, aby měla organizace k dispozici dostatek kvalitních pracovníků schopných dosáhnout cílů organizace. Toho je možné dosáhnout vytvořením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí. Strategie vzdělávání a rozvoje by však měla zohlednit také individuální rozvojové potřeby pracovníků. Jejimi základními cíli je „... rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celooorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž jsou znalosti systematicky řízeny.“ (Armstrong, 2007, s. 443)

Hroník (2007, s. 20) rozlišuje strategii organizačního rozvoje a strategii rozvoje jednotlivců. U strategie organizačního rozvoje je hlavním cílem je zvýšení výkonnosti celé firmy a vzdělávání zaměstnanců má pouze podpůrnou roli. Druhou možností je strategie rozvoje jednotlivců, která klade důraz na zvýšení výkonnosti lidí a jejich

rozvoje, uplatňujeme zde kompetenční modely. Strategie vzdělávání a rozvoje je vytvářena většinou na dobu tří až pěti let.

S ohledem na poskytování vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, můžeme odlišit tzv. diferencující nebo bezbariérový přístup. Diferencující přístup se soustřeďuje na poskytování rozvojových a vzdělávacích aktivit pouze určitým skupinám pracovníků – těm, kteří mají potřebu obstát základním rozvojovým a vzdělávacím požadavkům a je zaměřen na identifikování a odstranění nedostatků (tzv. strategie nízké laťky), anebo naopak nejlepším pracovníkům, kteří jsou pro danou organizaci klíčoví (tzv. strategie vysoké laťky). Třetí možností je strategie obou laťek, která je kombinací výše zmíněných strategií, kdy u neklíčových lidí uplatňujeme první variantu a u klíčových pracovníků druhou (Hroník, 2007, s. 21–24).

Protikladem k diferencujícímu přístupu je tzv. bezbariérový přístup, který poskytuje stejné možnosti rozvoje všem zaměstnancům bez ohledu na jejich výkonnost a pozici, kterou ve firmě zastávají. Strategie rozvoje by měla spojit pokud možno oba přístupy. K zákonně předepsaným školením a e-learningu by měli mít přístup všichni zaměstnanci, s vyššími pozicemi je však vedení firmy ochotno vydávat větší finance na rozvoj svých klíčových lidí. Těmi mohou být i talentovaní pracovníci. Vzdělávání a rozvoj je poté směřován zejména na lidi, kteří přinášejí, či mohou přinášet, vysokou přidanou hodnotu a na trhu práce nejsou snadno dostupní. Klíčovými zaměstnanci, zejména pak manažerům, jsou často kromě klasických katalogových kurzů a kurzů na míru nabízeny i další formy rozvoje, jako je koučování a mentoring, kterým bude věnována pozornost v následujících kapitolách. Hroník zmiňuje, že obvykle je ve firmě 30-40% klíčových pozic a klíčových lidí na těchto pozicích je 20-30% (Hroník, 2007, s. 21–24).

1.2 Řízení a plánování kariéry pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci je úzce spjato s řízením kariéry, které má na jedné straně zajistit pracovníkům systematické vzdělávání a sled rozvojových aktivit a příležitostí, díky kterým získají potřebné dovednosti, schopnosti a kompetence, jež je dobře připraví na budoucí pracovní místo plánované v rámci kariérového postupu, a také odpovědnosti a pravomoci s ním spojené. Na druhé straně

zajišťuje řízení kariéry přísun vhodných kandidátů a talentů. Jedná se o strategickou oblast personálního řízení, jež je úzce provázána s dalšími personálními činnostmi, jako je hodnocení a odměňování pracovníků (Kocianová, 2007, s. 145).

“Kariérou se nejčastěji rozumí pracovní (funkční) postup či celkový průběh života člověka (profesní dráha člověka).” (Kocianová, 2007, s. 145) Profesní dráhu je možné vnímat jako celé období, kdy jedinec pracuje. Dříve byla kariéra vnímána pouze jako hierarchický postup v rámci společnosti, dnes však nabývá i nového rozměru, totiž postupu horizontálního, zejména v organizacích s plochou organizační strukturou, kde se pracovníci nepohybují pouze „vzhůru”, ale také v rámci různých pracovních míst na stejné úrovni. V tomto případě charakterizuje kariéru rozšiřování profesních schopností, rozvoj schopností v řízení projektů a vedení týmů. Může také zahrnovat rotaci práce, zahraniční stáže apod. (Kocianová, 2007, s. 145).

V minulosti se na kariéru pohlíželo často jako celoživotní postup v jednom oboru. V dnešní době se čím dál více setkáváme s realitou, kdy pracovník vystřídá během svého života několik kariér, které mohou být od sebe značně rozdílné. Více kariér může mít i v rámci jedné společnosti. Získávání širokého spektra zkušeností a praxe je dnes ceněno na trhu práce a zaměstnanci mohou rotovat na několika pracovních pozicích za účelem svého rozvoje.

Kariéru pracovníků můžeme, podle Hroníka (2007, s. 100), rozvíjet třemi směry. Buďto hierarchickým postupem vzhůru, rozšiřováním odbornosti, anebo získáváním dalších odborností. Platí, že v rámci jedné kariéry můžeme postupovat všemi směry. Z hlediska pracovníků je cílem řízení kariéry poskytnout potřebné zkušenosti, znalosti a dovednosti v rámci plánovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jim pomohou uplatnit a rozvinou svůj potenciál. Díky nově nabytým zkušenostem budou moci převzít odpovědnosti nového pracovního místa v rámci svého kariérního postupu.

K určení směru kariérní dráhy a rozvoje můžeme použít několika nástrojů. Během 80. a 90. let minulého století se využívalo zejména kariérových map a typologií. Dnes pozorujeme odklon od determinujícího pojetí kariéry, které se snaží určit směr kariéry

na několik let dopředu, k pojetí kariéry založenému na otevřeném a adaptivním systému (Hroník, 2007, s. 99).

„Složkami řízení kariéry je poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.“ (Armstrong, 2007, s. 335) Kariéru pracovníků *plánujeme* s ohledem na potřeby organizace a pracovníků. Vychází z informací o požadavcích dané společnosti a z hodnocení pracovního výkonu a plánů následnictví, na jejichž základě se sestavují plány individuálního rozvoje a kariéry. Mezi metody plánování kariéry můžeme zařadit rozvojový plán, plány zastupitelnosti, plány následnictví a plány rotací. Rozvojový plán navazuje na hodnocení pracovníka, je základní metodou řízení kariéry a plány následnictví a zastupitelnosti bývají jeho součástí. Kariéra bývá obvykle plánována nejdéle na dobu tří let, rozvojové plány a plány nástupnictví jsou omezeny většinou jedním rokem. Plán zastupitelnosti je krátkodobou záležitostí a rozvojový účinek má pouze v případě, kdy pracovník přejímá práci, při které je mu umožněno načerpat nové zkušenosti.

V rámci plánování nástupnictví je pracovník systematicky a dlouhodobě rozvíjen v oblastech, které ho připravují na převzetí budoucí pozice. Díky plánům následnictví tvoříme personální rezervy pro dané pracovní pozice, které mají zabezpečit, aby měla organizace kvalitní pracovníky k uspokojení svých budoucích potřeb. „Plánování následnictví je založeno na informacích poskytovaných audity talentů, prognózami poptávky a nabídky a hodnoceními pracovního výkonu a potenciálu.“ (Armstrong, 2007, s. 338) Součástí rozvojového plánu bývají také plány rotací, jež můžeme vnímat jako dočasné působení pracovníka na jiné pracovní pozici v rámci téže organizace za účelem řízení kariéry či rozvojem.

Díky vhodným příležitostem k rozvoji a plánovanému sledu vzdělávacích aktivit můžeme zvýšit spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu vůči firmě. Plánování kariéry může pozitivně zvyšovat motivaci pracovníků, jejich pracovní angažovanost a oddanost organizaci, zvyšuje jejich výkonnost a zajišťuje stabilizaci žádoucích lidí (Kocianová, 2007, s. 149).

Hroník (2007, s. 101) uvádí pět stupňů kariéry pracovníka.

- Prvním stupněm je *příprava*, kdy zaměstnanec čerpá poznatky a první zkušenosti s jejich uplatňováním. Vytváří si představy o své kariéře. Často tento stupeň probíhá ještě při studiu a praxi.
- Druhým stupněm je *rozvoj kariéry*, při němž je hlavním úkolem nalezení identity a rozhodnutí, jakým směrem se bude kariéra pracovníka dále odvíjet.
- Následuje *vrchol kariéry*, kdy je pracovník na své pozici již respektován a je pro druhé příkladem. Dosahuje maximální výkonnosti. (V tomto stupni kariéry může vystupovat v roli kouče).
- Čtvrtým stupněm je tzv. "*plateau*", v němž se pracovník snaží udržet vysokou výkonnost. Zároveň předává zkušenosti dalším pracovníkům a vystupuje v roli mentora.
- Posledním stupněm kariéry je *útlum*. Výkonnost pracovníka klesá a začíná hledání možnosti nového směru kariéry. V organizaci může přijmout roli konzultanta.

1.3 Řízení výkonnosti a rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků je, vedle hodnocení a odměňování, jedním z nástrojů pro řízení pracovního výkonu jednotlivců, přičemž výkonnost pracovníků je úzce propojena s výkonností celé organizace. Podle Armstronga (2007, s. 411–413) klade řízení pracovního výkonu důraz na propojení individuálních a podnikových cílů a na rozvoj pracovníků. Je možné ho definovat jako „...systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 413)

V řízení pracovního výkonu jde o to rozvíjet pracovníky takovým způsobem, aby bylo v co nejkratší možné době dosaženo vytyčených cílů organizace. Velkou roli zde hrají linioví manažeři, jejichž úkolem je vyjasnit cíle jednotlivců, zajistit, aby pracovníci rozuměli cílům celé společnosti a byli schopni je sladit se svými cíli. Jedním z cílů řízení pracovního výkonu je vytvořit organizační kulturu orientovanou

na výkon a rozvíjet schopnosti lidí tak, aby plně využívali svůj potenciál a mohli naplnit a překračovat očekávání organizace. Řízení pracovního výkonu se však týká také zabezpečování podpory pracovníkům, kteří se chtějí rozvíjet a zlepšovat a poskytnout jim podporu, aby byli připraveni vykonávat náročnější a odpovědnější práci (Armstrong, 2007, s. 413).

Řízení pracovního výkonu je orientováno na plánování a zlepšování budoucího výkonu pracovníka a funguje jako neustálý dialog mezi pracovníkem a nadřízeným, ve kterém se stanovují potřeby výkonu a rozvoje pracovníka tak, aby se dosáhlo maximálního výkonu a splnění stanovených cílů. Mělo by mít maximální podporu vedení společnosti a být považováno za jeden z důležitých nástrojů udržení úspěšnosti firmy.

Pracovní výkon je spojen také s rozvojovými plány pracovníků, přičemž plán rozvoje zaznamenává akce dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Je zaměřen na rozvoj pro potřeby současné práce, ale i na rozvoj umožňující pracovníkům převzít širší odpovědnost a rozšířit své schopnosti a vykonávat širší role. Plán přispívá k naplnění politiky soustavného rozvoje a ke zvýšení potenciálu jedinců pro to, aby mohli vykonávat práce a pracovní funkce vyšší úrovně (Armstrong, 2007, s. 422).

Rozvoj organizace a jejích pracovníků vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Je třeba proto klást důraz na obojí. Rozvoj pracovníků by měl být vytvořen tak, aby vedl ke konkrétnímu zlepšování podnikového, týmového a individuálního výkonu a rozhodujícím způsobem přispěl ke konečným výsledkům organizace. Je proto neodmyslitelně spjat s pracovním výkonem (Armstrong, 2007, s. 446).

2 Vzdělávání pracovníků

“Vzdělávání pracovníků je nástrojem k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je sladování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i budoucnosti, tudíž je jednou z prioritních oblastí personálního řízení.” (Kocianová, 2007, s. 137) Je úzce propojeno s plánováním a řízením kariéry pracovníků a mělo by být v souladu se strategií a politikou organizace.

Podle Armstronga (2007, s. 446) by měly být každému pracovníkovi poskytovány příležitosti k učení a ke vzdělávání by měl být systematicky veden tak, aby mohl rozvíjet své dovednosti a znalosti. Armstrong (2007) uvádí čtyři typy vzdělávání.

- Prvním z nich je *vzdělávání instrumentální*, které se týká zlepšování práce poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu,
- druhým typem je *vzdělávání poznávací (kognitivní)*, které má vést ke zlepšení znalostí a pochopení věcí,
- třetím je *vzdělávání citové (emoční)*, u něhož jde o formování postojů nebo pocitů spíše než znalostí,
- posledním typem je *sebereflektující vzdělávání*, při němž se formují nové vzorce nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho se vytváří nové znalosti.

Vzdělávání můžeme rozdělit z jiného hlediska na formální a neformální, přičemž „Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.“ (Armstrong, 2007, s. 466) Za neformální vzdělávání označuje Armstrong učení se ze zkušenosti, které většinou není plánované ani jasně specifikované, ale je závislé na motivaci a schopnostech pracovníků. Dochází k němu v průběhu pracovního procesu – pozorováním kolegů, řešením problémů, komunikací s kolegy, spolupráci na projektech a pracovních úkolech. Tyto dva typy vzdělávání se během celého procesu vzdělávání kombinují a vzájemně doplňují. Někteří autoři (Šerák, Dvořáková, 2009) přidávají ještě tzv. informální vzdělávání. Jedná se o sebeřízené učení se, které se děje často nevědomě v rámci každodenních aktivit.

Hroník (2007, s. 128-129) dělí vzdělávání na *funkční*, které má charakter odborné přípravy a učení do zásoby, navazuje na popis práce a zabezpečuje výkon práce, vzdělávání *doplňkové funkční* (rozšiřuje funkční vzdělávání a často má charakter zakázkového řešení), *manažerské* (které je zaměřeno na manažerské dovednosti), *jazykové*, *IT vzdělávání*, *účelové vzdělávání* (probíhá většinou standardizovanou formou a soustředí se často na specifické měkké dovednosti, jako je stres management apod.) a *školení ze zákona* (je pro všechny povinné, např. školení bezpečnosti práce).

2.1 Cíle a funkce vzdělávání

Cílem podnikového vzdělávání je zajistit, aby pracovníci byli kvalifikovanými, schopnými a vzdělanými zaměstnanci. Díky takovýmto pracovníkům je možné dojít uspokojení potřeb organizace. Pracovníci by měli znát požadavky pracovního místa, které zastávají, potřeby a cíle organizace, být s nimi ztotožnění a sami se podílet na svém vzdělávání.

Podle Hroníka (2007, s. 127) má vzdělávání dva základní cíle. Prvním z nich je rozvoj způsobilostí všeho druhu a druhým pak zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. K těmto dvěma přidává autor ještě funkce vzdělávání. Jedná se o funkci adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnovou, a motivační. Vzdělávací aktivita nenaplnuje všechny funkce najednou, ale jednotlivé funkce se uplatňují v různé fázi vzdělávání. V průběhu adaptace pracovníka se například uplatňuje funkce adaptační.

Vzdělávání pracovníků by mělo začít již v období adaptace na novém pracovním místě. Vedle absolvování školení ze zákona je možné zaměstnance pomocí různých metod, jako jsou například tréninky, e-learning a školení, seznámit s různými oblastmi jeho práce a pomoci pracovníkovi co nejdříve podávat optimální výkon. Dobře vybraný adaptační proces, ale také plán rozvoje a vzdělávání zaměstnance již od jeho nástupu do zaměstnání, je možné vnímat také jako zájem zaměstnavatele, který tak dává již od počátku pracovníkovi najevo, že mu na něm záleží a má zájem na jeho rozvoji.

2.2 *Proces systematického vzdělávání*

Vzdělávací aktivity bývají všeobecně koncipovány podle určitého schématu. V současné době se prosazuje systematický přístup ke vzdělávání, který je charakterizován komplexním přístupem ke vzdělávání pracovníků a zohledněním širokých souvislostí. Systematický přístup se snaží přinést vzdělávání přehledně, komplexně a v celé jeho složitosti.

Vzdělávání probíhá v určitém sledu na sebe navazujících aktivit a proces vzdělávání má tak několik fází. Hroník uvádí čtyři fáze, které jsou podle něj dnes již všeobecně přijímány (Hroník, 2007, s. 127–133).

- *identifikace mezery, vzdělávacích potřeb a možností,*
- *design vzdělávací aktivity,*
- *realizace vzdělávání,*
- *zpětná vazba.*

Armstrong (1999, s. 536–537) uvádí celkem osm fází vzdělávání.

- *Identifikace a definování potřeb vzdělávání,* ve kterém se jedná o analýzu současných i budoucích potřeb vzdělávání pracovníků v souladu s potřebami získat nové znalosti a dovednosti či si rozšířit ty dosavadní,
- *definování požadovaného vzdělání* upřesňuje jaké dovednosti a znalosti se mají pracovníci naučit a rozvíjet,
- *definování cílů vzdělávání* upřesňuje, čeho mají být pracovníci po absolvování vzdělávacích aktivit schopni,
- *plánování vzdělávacích programů* sladuje vhodné metody vzdělávání, formu a místo vzdělávacích aktivit,
- *rozhodnutí o tom, kdo bude vzdělávání zabezpečovat* umožňuje stanovit, zda bude vzdělávání zajištěno z vnitřních zdrojů organizace nebo za pomoci externích dodavatelů,
- *realizace vzdělávání* je stěžejní částí procesu, kdy je nutné zajistit kvalitu poskytovaného vzdělávání a jeho průběhu,

- *vyhodnocení vzdělávání* umožňuje sledovat přínosy a zápory vzdělávacích aktivit a zajistit plnění cílů vzdělávání,
- *zdokonalení vzdělávání a jeho případné pokračování* se děje, pokud je to nutné, na základě vyhodnocení vzdělávání.

Systematické vzdělávání pracovníků je neodmyslitelně navázáno na hodnocení pracovníků a jejich výkonu. Na neustálém hodnocení je možné poté koncipovat rozvojové a vzdělávací aktivity. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by nemělo být ze strany personálního oddělení ani vedení společnosti podceňováno. V dnešní době je nabídka kvalitního vzdělávání a možnosti rozvoje považována ze strany současných i potenciálních pracovníků za samozřejmost a je velmi oceňována. Společnost by měla pohlížet na vzdělávání pracovníků jako na investici a nástroj k oboustranné spokojenosti. Do budoucnosti přináší přidanou hodnotu, která umožňuje být zaměstnancům připraven i na nečekané výzvy a případné změny.

Výhody systematického vzdělávání jsou mnohé. Jednak napomáhá prosazování a dosahování podnikových cílů, má kladný vliv na firemní kulturu a podporuje identifikaci pracovníků s podnikem, ale má také výrazný motivační charakter pro pracovníky, umožňuje průběžně ovlivňovat jejich pracovní výkon, zlepšuje image podniku a působí jako marketingový nástroj pro potenciální pracovníky. Má pozitivní vliv na výkon pracovníků, týmů i celé organizace a může pomoci harmonizovat vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (Šerák, Dvořáková, 2009, s. 79).

3 Rozvoj pracovníků

“Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí větší úroveň dovedností, znalostí a schopností.” (Armstrong, 2007, s. 470) Rozvoj, spolu se vzděláváním pracovníků, patří mezi personální činnosti. Je úzce provázán s řízením kariéry, hodnocením a odměňováním pracovníků. Měl by vycházet z celkové strategie a politiky organizace a být zároveň v souladu s potřebami samotného pracovníka. Rozvoj pracovníků je důležitou činností v rámci aktivit personálního oddělení zejména proto, že schopní, vzdělaní pracovníci, ochotní se dále rozvíjet, jsou považováni za jeden z hlavních faktorů úspěšnosti organizace a její konkurenční výhody.

3.1 Význam rozvoje pracovníků

Marianne Minor (1995, s. 15) uvádí důvody pro rozvoj zaměstnanců a jeho přínosy pro organizaci, jedince i vedoucí pracovníky. *Pro organizaci* má rozvoj pracovníků své výhody, jelikož zvyšuje jejich produktivitu a výkon, zvyšuje retenci a může pomoci udržet dobrou pracovní morálku díky dobré reputaci firmy. Dále podporuje motivaci a pocit závazku pracovníků vůči firemním hodnotám a cílům a umožňuje zaměstnancům rychleji reagovat na změny. *Pracovníkům* pomáhá růst, udržuje jejich znalosti, dovednosti a schopnosti aktuální, zvyšuje zapojení pracovníků do procesu rozhodování a managementu a umožňuje pracovníkům přístup k potřebným informacím. *U vedoucích pracovníků* podporuje rozvoj sdílení zodpovědnosti za vedení lidí, dodává uspokojení ze sledování podřízených a jejich růstu, čímž zvyšuje reputaci vedoucího a jeho schopnost rozvíjet lidi. Přináší také více možností pro delegování a dodává více prostoru pro poznání pracovníků, budování týmu a uskutečňování vizí.

Důvodů rozvoje pracovníků je ale daleko více. Pracovníci nabytím nových schopností, znalostí a zkušeností mohou urychlit svůj kariérní postup v rámci společnosti. Zvýší si pocit sebehodnoty a sebedůvěry, nabudou důvěry ve své schopnosti. Získají chuť se dále rozvíjet, postupovat v kariéře, začnou vidět ve své

práci smysl. Cítí podporu a péči zaměstnavatele, což zvyšuje spokojenost v práci a loajalitu zaměstnavateli, cítí, že s nimi zaměstnavatel počítá do budoucna, protože do nich investuje a ve svém zaměstnání cítí větší jistotu. Své nově nabyté znalosti a schopnosti mohou jednotliví pracovníci dále předávat svým kolegům či podřízeným a pomoci tak přispět i k jejich rozvoji. Péče o rozvoj pracovníků je dobrou vizitkou organizace jako potenciálního zaměstnavatele pro absolventy a nadané talenty. Vzdělávání a rozvoj může přispět k rozvíjení inovace a kreativity, zaměstnanci přinášejí nové nápady a zlepšení, cítí se kompetentní. V případě, kdy je rozvoj pracovníka navázán na jeho kariérový posun, díky rozvoji a vzdělávání může organizace získat zralého nástupce na manažerské místo.

Společnosti se vyplatí své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat a snažit se o to, aby vydané investice do pracovníků byly dále zúročeny, aby zaměstnanci neodcházel. Do budoucna je rozvoj pracovníků výzvou pro organizaci, poněvadž i pokud zaměstnanci podávají perfektní výkon, vždy je zde prostor pro zlepšení nebo „aktualizování“ znalostí a schopností. Pokud je totiž úspěšný zaměstnanec, je větší pravděpodobnost, že i společnost bude úspěšná.

Základem pro úspěšný rozvoj pracovníků je vytvoření vhodné atmosféry v celé společnosti. Prostředí, které je pozitivně nakloněno vzdělávání a rozvoji pracovníků a kde obě tyto činnosti mají hodnotu a jsou samozřejmostí, ovlivňuje pozitivně i rozvíjení pracovníků. Kladný postoj ke vzdělávání ze strany organizace povzbuzuje pracovníky, aby se vzdělávali a rozvíjeli rádi, využívali nabyté dovednosti při své práci a sdíleli je se svými kolegy. Takové prostředí je motivující zejména i pro mladé profesionály a začínající talenty, kteří vyhledávají možnosti postupu ve své kariéře a svém rozvoji.

3.2 Možnosti rozvoje pracovníků

O rozvoj pracovníků může společnost pečovat několika způsoby. Jedním z nich je podporovat sebevzdělávání a aktivitu pracovníků, dalším je poskytnutí vhodných podmínek a příležitostí k tomu, aby zaměstnanci mohli dosahovat svých rozvojových cílů a vyhověli nárokům pracovního místa a cílům organizace.

Pracovníci se učí a rozvíjí i během práce. Pozorují své vedoucí pracovníky a učí se od nich. Dnešní generace je velmi dobře připravena a orientována na sebeřízené vzdělávání, hodně je využíván internet a elektronické zdroje a chaty, mnoho informací je dnes snadno a rychle dostupných. Pracovníci často berou velkou část zodpovědnosti za své vzdělávání na sebe a jsou čím dál víc nezávislejšími. Přesto však můžeme říci, že nezastupitelnou roli stále hraje podpora organizace, vedoucích pracovníků, koučů a mentorů.

Můžeme uvést několik aspektů sebeřízeného rozvoje zaměstnanců. Jedná se o pozitivní přístup organizace ke vzdělávání a vytvoření vhodného prostředí pro rozvoj, ponechání zodpovědnosti za učení i na pracovníkovi, vytváření rozvojových plánů, jejichž součástí je zjištění rozvojových potřeb, stanovení termínů a následné měření efektivity a vyhodnocení úspěšnosti rozvojových cílů pracovníka. Sebevzdělávání je vždy úspěšnější, jakmile je součástí firemní kultury a je podporováno samotnou organizací. Někteří autoři zmiňují, že „... klíčem je flexibilita. Nejlepší volbou bývá obecně umožnit pracovníkům, aby si sami vybrali v čem mají potřebu se rozvíjet, stanovili si metody a termíny a zároveň zajistit, aby i cíle organizace byly splněny.“ (Tobin, Pettingell, 2008, s. 181)

Vedle podporování zaměstnanců v sebeřízeném rozvoji by měla každá společnost poskytovat vhodné množství a frekvenci rozvojových aktivit. Z pozice organizace je zajištění vzdělávání pro pracovníky cestou ke zlepšení jejich schopností a vyvarování se dodatečných nákladů za případné hledání pracovníků, kteří tyto schopnosti mají. „Trénink, který doporučíte, nebo vyberete pro určitého pracovníka záleží na typu školení, které potřebuje, na naléhavosti daného tréninku, rozvojových preferencích a

na investici peněz a času, které jsou manažerem shledány jako přiměřené.“ (Tobin, Pettingell, 2008, s. 186)

Rozvojové aktivity je možné rozdělit do několika skupin. Jedná se buďto o aktivity *externí*, zajišťované externími dodavateli nebo aktivity *interní*, zajišťované z vlastních zdrojů. Interně zajišťované aktivity mají výhodu, že jsou většinou poskytovány na míru a přenáší se v nich zaběhnuté a vyzkoušené postupy dané organizace a její know-how a jsou finančně úspornější. Externí aktivity bývají často standardizované a nemusejí se vždy setkat s očekáváním. Rozvojové aktivity mohou být skupinové nebo individuální.

Potřeby rozvoje je možné uspokojit pomocí řady činností. Například pozorování práce ostatních, prací na projektech, přijetím role vzoru (mentor), zapojením se do jiných oblastí práce, plánovaným využíváním vnitřních prostředků, podílením se na formulování politiky, zvýšením profesionality v práci, koučováním jiných lidí, studiem doporučené literatury, zvláštním pověřením nějakým úkolem, učením se akcí, distančním vzděláváním a vzdělávacími kurzy (Kocianová, 2007, s. 143–144). Pro rozvoj a vzdělávání pracovníků můžeme stanovit kompetenční modely a nastavit požadavky každého pracovního místa. Zaměstnanec má potom možnost dobře sledovat svůj posun a zaměřit se na to, co je třeba se ještě naučit, jasně vidí, co jeho práce obnáší a vyžaduje.

3.3 Plánování rozvoje pracovníků

Plánování rozvoje pracovníků je důležitou činností předcházející samotným rozvojovým aktivitám. Podílí se na něm jednotliví pracovníci, jejich vedoucí a personalisté. Rozvoj pracovníků by měl plánován v souvislosti s kariérou pracovníků, nároky pracovní pozice a být v souladu s potřebami organizace. Základním předpokladem při plánování rozvoje zaměstnanců je snaha pomoci jim porozumět cílům organizace a její činnosti tak, aby sami mohli plánovat své vzdělávání za účelem pomoci společnosti dosáhnout stanovených organizačních cílů. To pomůže zaměstnancům zjistit, co je pro organizaci důležité a poskytne vodítko k rozvoji takových schopností a dovedností, aby mohli postupovat ve své kariéře

Plánování osobního rozvoje zaměstnance je proces, který může probíhat ve čtyřech krocích (Armstrong, 2007, s. 471 volně přejato).

- *Analýza současné situace a potřeb rozvoje*, která může proběhnout v rámci procesu řízení pracovního výkonu;
- *stanovení cílů* (jedná se o rozvoj konkrétních oblastí, zlepšení výkonu, příprava na budoucí změnu pracovní pozice apod.);
- *naplánování jednotlivých kroků (činností)*, neboli plánu rozvojových aktivit a stanovení, kdo je za ně zodpovědný, časový rozvrh, stanovení očekávaných výsledků;
- posledním krokem je *realizace* naplánovaných kroků (je možné realizovat i ve formě smlouvy o vzdělávání). Tento proces se obvykle opakuje v určitých intervalech, často po jednom roce. Ráda bych sem dodala, že za každou realizovanou rozvojovou aktivitou by měla následovat zpětná vazba a hodnocení efektivity a průběhu rozvoje.

Rozvoj i postup kariéry je třeba v průběhu monitorovat a vyhodnocovat jeho úspěšnost. Důležitá je také zpětná vazba, která by měla být bezprostřední, systematická a týkat se výkonnosti, myšlení v kontextu a síly závazku pracovníků vůči vlastnímu rozvoji (Hroník, 2007, s. 108).

Jednou z metod plánování rozvoje zaměstnanců jsou rozvojové plány a často bývají uváděny za stěžejní. Jsou navázány na hodnocení pracovníků a spočívají v dohodě mezi nadřízeným a pracovníkem za podpory personálního oddělení, kteří společně stanoví oblasti, ve kterých by se měl pracovník rozvíjet a upřesní konkrétní rozvojové cíle. Rozvojový bývá stanoven většinou na dobu jednoho roku a je periodicky aktualizován. Zahrnuje vzdělávací a rozvojové aktivity, které vedou k žádoucí změně (Hroník, 2007, s. 31).

Armstrong (2007, s. 422) zdůrazňuje odpovědnost pracovníků za svůj rozvojový plán. Plán osobního rozvoje obsahuje plán vzdělávacích aktivit, za které jsou s pomocí svých manažerů a své organizace pracovníci odpovědní. Tyto aktivity mohou zahrnovat formální vzdělávání, ale budou obsahovat také mnohé vzdělávací a

rozvojové aktivity, jako je samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování a obohacování práce.

Rozvojový plán obsahuje vlastní představu pracovníka o svém rozvoji a představu nadřízeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky a plán, který odráží budoucí představu znalostí a dovedností. Při vytváření rozvojových plánů pracovníků se vychází z potřeb pracovníků, ale také z potřeb celé organizace a cílem je pak tyto potřeby sladit. K identifikaci rozvojových potřeb se využívá několika metod. Nejčastějšími je autofeedback, identifikace rozvojových potřeb nadřízeným, development centre a 360° zpětná vazba (Hroník, s. 137–140).

Pracovníky je třeba rozvíjet soustavně. “Profesní nároky se zvyšují i rozšiřují. Zaměstnanec potřebuje více hlubších znalostí, ale také různé dovednosti v multifunkčním slova smyslu..., zvyšují se nároky na flexibilitu a komunikační dovednosti dovnitř i navenek..., od manažerů se očekává hlubší vhled do situace trhu, předvídání a objevování příležitostí pro podnikání, schopnost odolávat tlaku a pracovat s většími kolektivy. Úspěšná firma musí se změnami držet krok napřed. A k tomu slouží systematický a efektivní rozvoj zaměstnanců.” (Hnojská, Hoffmannová, 2008)

Cílem rozvoje by mělo být pomoci pracovníkům dosáhnout takového osobního i profesního posunu, aby mohl obstát nárokům, které jsou na něj kladeny, byl připraven na náročné situace i úkoly a čelit i budoucím možným výzvám postupu v kariéře. V neposlední řadě jde v rozvoji také o zvýšení pocitu sebehodnoty, schopnosti uspět a o chuť se i nadále učit novým věcem a rozvíjet se.

3.4 Rozvoj manažerů

Manažeři bývají vnímáni jako klíčoví pracovníci, kteří mají často vliv na spokojenost a výkon dalších pracovníků ve firmě (podřízených, týmových spolupracovníků apod.). Na jejich rozvoj je proto kladeny větší nároky a je jim věnována detailnější pozornost. Vzdělávání manažerů má svá specifika, liší se často obsahem, metodami i organizací. I zkušené manažery je třeba vzdělávat a neustále rozvíjet, aby byli schopni reagovat na případné změny, stres, nové situace a dokázali se jim přizpůsobit. V dnešní době se manažeři rozvíjejí také v oblasti mezinárodní a interkulturní spolupráce, týmové práce, ale také jsou velmi oblíbené rozvojová témata, jako je emoční inteligence a intuitivní leadership.

Manažeři potřebují širší okruh znalostí a schopností, jelikož jejich rozvoj je orientován zejména na podnikové úkoly a cíle. Rozvíjí se u nich proto zejména schopnost orientace na zákazníka, umění motivovat a rozvíjet pracovníky, řídit lidi a jejich pracovní výkon a vůdcovské a týmové dovednosti. Manažeři musí být schopni přijmout větší zodpovědnost a pravomoci. Je na ně kladen požadavek k neustálému rozvíjení sebe sama a často se v jejich rozvoji jedná o pestrou paletu mnoha aktivit. Kromě plánovaných aktivit rozvoje manažerů se však vedoucí pracovníci učí také při práci, řešením nových problémů a neznámých situací, nebo změnou pracovního místa. Součástí rozvoje manažerů by měla být schopnost neustále reflektovat své každodenní pracovní postupování a rozvoj a ponaučit se z nich. „Toto retrospektivní nebo reflexivní učení bude efektivní, jestliže poučení z něho budou manažeři moci úspěšně aplikovat v budoucnosti.“ (Armstrong, 2007, s. 494)

Armstrong (2007, s. 495) uvádí ucelený přístup k rozvoji manažerů a pět zásad, kterými je třeba se řídit. Je třeba si uvědomit, že manažerská práce je často dezorganizovaná a formální vzdělávání manažerů nepokryje všechny její aspekty. Je proto nutné soustředit se na potřeby každého manažera a jeho specifickou funkci a orientovat rozvoj na současné, ale i budoucí potřeby. Manažery je třeba vést k seberozvoji. Základním bodem rozvoje manažerů je poskytnout jim možnost učit se ze zkušeností už od počátku jejich kariéry. Učení se zkušeností by mělo být vhodně doplněno formálním vzděláváním.

U manažerů jsou častými nástroji rozvoje koučování a mentoring. Vedoucí pracovníci bývají mentorováni a koučováni, ale často se také sami stávají, po náležitém tréninku, interními kouči a mentory svých kolegů či podřízených pracovníků. „Forma vzdělávání managementu je často komplikovanější a žádá si individuální přístup, ať už se formy nebo časového aspektu týče. V tomto směru klade HR útvar vyšší nároky z hlediska uspokojení potřeb a také koordinace systematického vzdělávání a rozvoje. Často se tyto případy řeší například pomocí koučinku, který v sobě zmíněné požadavky spojuje.“ (Hnojská, Hoffmannová, 2008)

4 Koučování

Koučování se v posledních letech stalo velmi populárním nástrojem rozvoje pracovníků, který rozvíjí potenciál lidí, zvyšuje výkonnost a pomáhá dosahovat stanovených cílů. Je dnes využívám zejména u manažerů a klíčových pracovníků, jelikož je finančně a časově náročnou metodou. Přesto ukazují výzkumy, že počet společností, které koučování považují za efektivní, rychle stoupá. Množství zahraniční i český psané literatury a článků v odborných periodikách se zvětšuje a velké množství informací je dostupné na internetových stránkách přímo se věnujících koučování.

Koučink však přesahuje oblast rozvoje pracovníků – nalezneme jej ve sportu, ale také v oblasti životního a rodinného koučování (life coaching, family coaching). V rámci organizačního rozvoje existuje více forem koučování. V první řadě se jedná o byznys koučování (a exekutivní koučink, jako jeho formu), leadership koučování a týmový koučink.

V dnešní době najdeme již několik pojetí koučování. International Coach Federation (ICF) jej definuje jako “...důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání... Koučink je partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu... Profesionální koučovací vztah nastává tehdy, když koučování zahrnuje obchodní dohodu nebo smlouvu, která definuje odpovědnosti každé strany.” (ICF online, cit. 11.5.2010)

Česká asociace koučů chápe koučování jako „... proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku.” (ČAKO, online, cit. 12.5.2010)

Armstrong (2007, s. 467) zdůrazňuje, že koučování má formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti (zpravidla se jedná o spolupráci kouče s jedním

pracovníkem). Koučování pomáhá těmto pracovníkům rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností pomocí dobře členěného (strukturovaného) a účelového, k určitému cíli směřujícího dialogu, který je základem každého koučování.

Koučování je třeba odlišit od dalších pojmů, se kterými je často v nejasném vztahu. Česká sekce European Mentoring and Coaching Council (EMCC) uvádí v Závěrečné zprávě (online, cit. 20.5.2010, s. 9) svého výzkumu následující vymezení pojmů koučink, mentoring a konzultace.

- U *koučování* nalezne koučovaný řešení sám a tím je obvykle zaručeno, že se s ním ztotožňuje a má větší šanci ho zrealizovat. Kouč není expertem na daný problém nebo oblast koučování, musí však být schopen rozumět kontextu a vést koučovaného k cíli.
- *Mentoring* je založen na skutečnosti, že mentor má vlastní zkušenosti z určitého oboru a je tudíž schopen poradit mentorovanému řešení, které ho může dovést k cíli.
- *Konzultace* se opírá o obecně platné principy, zákonitosti a best practices. Konzultant doporučuje klientovi řešení, které nemusí být založeno na vlastních prožitých zkušenostech.

Podle Nečase (2009, s. 14) se obecně rozlišuje několik druhů (přístupů) koučování. Mezi nimi uvádí

- Individuální koučink, kdy kouč pracuje s jedním klientem (pracovníkem). Mezi formy individuálního koučování můžeme zařadit následující.
 1. *Byznys koučink* (business coaching) zaměřený na dosahování pracovních cílů, rozvoj kompetencí, pomoc při překonávání překážek apod. Za možnou variantu byznys koučování bývá uváděn tzv. *exekutivní koučink*, který se zaměřuje na exekutivní pracovníky. Kouč může mít v tomto případě vlastní zkušenosti z práce na exekutivních pozicích ve firmě.
 2. *Životní koučink* (life coaching), který se soustředí na řešení mimopracovních problémů a záležitostí
 3. *Kariérový koučink* (career coaching), zaměřený na práci s talenty, jejich rozvoj, motivaci a růst v rámci společnosti.

- Týmový koučink se od individuálního liší tím, že kouč pracuje s více lidmi najednou.

Clutterbuck (2007, s. 13–15) rozlišuje druhy koučování na tradiční a exekutivní koučink.

- V rámci *tradičního koučování* pracuje kouč s koučovaným na dosažení vytyčeného cíle (nebo požadovaného výkonu), který však často nevychází z přání koučovaného, ale je založen na cílech týmu nebo obecném rámci kompetencí. Tento typ koučinku je založen na pozorování a následné zpětné vazbě. Kouč pozoruje klienta při práci a na základě pozorování mu pomáhá identifikovat nedostatky a případně změnit přístup. Koučování zde vychází z definovaného plánu aktivit, které zahrnují zaměstnancovu praxi. Následuje zpětná vazba, kterou vytváří sám koučovaný na základě dialogu a reflektováním daných aktivit. Cílem je, aby koučovaný v budoucnu uměl sám reflektovat vlastní výkon a proces práce.
- Druhým typem koučování je *exekutivní koučování*, které bývá často nazýváno také „koučování k rozvoji“. Je založeno na principech Sokratovského dialogu, ale vychází také z praxe mentoringu a behaviorální vědy. V tomto případě kouč využívá umění kladení otázek, aby pomohl klientovi pochopit situaci, procesy v rámci této pracovní situace a vnitřní a vnější zdroje, které mají vliv na jeho výkon. Pomáhá vybudovat a udržet motivaci koučovaného k dosažení cílů a je zde pro další stimulaci a dialog v případě potřeby koučovaného.
- Všechny ostatní druhy koučinku řadí Clutterbuck jako „hybridní druhy“ spadající mezi tradiční a exekutivní koučink.

4.1 Počátky koučování

Termín koučování pochází z oblasti sportu, kde „kouč“ je označením trenéra jedince či sportovního týmu. Do oblasti managementu byl tento pojem přenesen v průběhu dvacátého století. Za otce koučování je možné považovat Timothyho Gallweye, tenisového odborníka, který se o metodě koučinku zmínil v souvislosti s výkonem jedince jako první. S Johnem Whitmorem poté tuto metodu rozšířili do oblasti managementu. Dnes je koučování využíváno jako forma rozvoje lidí v managementu, ale také v mnoha dalších oblastech.

Jak zmiňuje Sir John Whitmore, „... je těžké definovat počátky koučinku určitým datem nebo událostí, ale jeho kořeny nacházíme v humanistické psychologii (60. léta 20. století). První aplikace koučinku v kontextu výkonu byla představena Timothym Gallweyem v jeho *The Inner Game of Tennis I* (1975). V přibližně stejné době se stal koučink populárnější než psychoanalýza... Krátce po Timovi jsme já a ostatní zavedli koučink ve Spojených státech a v Evropě v oblasti byznysu.” (Whitmore, In: Dembkowski, s. xi)

Tim Gallwey je tvůrcem metody, kterou sám nazývá „inner game“ a která může zvýšit výkonnost lidí (jak profesní, tak osobní). „...John Whitmore a Tim Gallwey nejprve začali využívat svůj koučovací přístup pro zvyšování výkonnosti sportovců. Díky tomu, že mezi sportovci byli také vysoce postavení manažeři, kteří viděli v tomto přístupu možnost, jak lépe pracovat se svými lidmi a týmy, pak tuto metodu úspěšně přenesli do firem. Zde se stejným úspěchem zvyšovali výkonnost manažerů, a díky tomu i celých firem.“ (Pražáková, 2009, s. 1–2) Koučink, jako nástroj pro dosahování obchodních cílů, se uplatnil zejména ve Spojených státech. Do Evropy se dostal v 80. letech 20. století a stal se rozšířeným hlavně v anglosaských a skandinávských zemích.

4.2 Cíle a využití koučování

Důvody proč si najímat kouče se během posledních let výrazně proměnily. Před deseti lety si mnoho organizací najímalo kouče, aby pomohli ke změně chování top manažerů. Dnes je většina koučování vnímána jako rozvoj schopností vysoce potenciálních (high potential) pracovníků. Koučování se stalo populárním před několika lety, kdy zaměstnavatelé začali čelit nedostatku talentů a ztrátám klíčových zaměstnanců. Organizace se tak snažili dát svým pracovníkům najevo, že jim na nich záleží, a začali najímat kouče. Ve stejnou dobu dospěli lidé byznysu k názoru, že jim již nestačí pouze se vzdělávat v „kvantitativních znalostech“, ale že čím dál více potřebují interpersonální dovednosti, v čemž mohou být koučové nápomocní (Coutu, Kauffman, 2009). Koučové jsou najímáni zejména pro pracovní účely a témata, ale jelikož je osobní a profesionální život úzce provázán, koučové v některých oblastech přeci jen narazí se svým klientem i na osobní záležitosti.

Koučování můžeme využít v mnoha případech. Potřeba koučování může vzniknout na základě formálního nebo neformálního posuzování výkonu pracovníků, ale také během normálních každodenních činností. Koučování, jako součást normálního procesu řízení, tvoří podle Armstronga zabezpečování toho, aby si lidé uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon; kontrolované delegování (aby pracovníci věděli, co se od nich očekává a měli dostatečné znalosti ke své práci); využívání každé příležitosti k prosazování a propagování vzdělávání; podněcování lidí, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak s nimi zacházet. (Armstrong, 2007, s. 468).

Koučink je jedním z nástrojů rozvoje lidí, ale je také “... nástrojem podstatných a permanentních změn, měřitelného zvyšování výkonu a dosahování velmi náročných podnikatelských cílů. To je pak hlavním účelem koučování, přičemž profesionální a osobnostní rozvoj koučovaných jde ruku v ruce s ním.” (Hejduková, 2007, s. 5)

Aby byla investice do koučování návratná a koučování plnilo svůj účel, je třeba, aby byly splněny určité podmínky. Nejprve je třeba na základě objednávky koučování (kterou zadává zaměstnavatel) stanovit cíle koučinku. Ty se mohou týkat jak konkrétních pracovních cílů, tak i požadavků na osobní rozvoj pracovníka. Cíle a

objednávku vyjednává kouč s koučovaným, na základě předešlé dohody se zadavatelem (společností). Je důležité, aby koučovaný v tomto bodě vstupoval do koučovacího procesu dobrovolně a spolupodílel se na zadávání cílů, kterých je třeba dosáhnout, aby bylo koučování efektivní. Díky koučování můžeme zvyšovat produktivitu práce, lépe přesvědčovat zákazníky, zvládat časový tlak a stres, účinněji pracovat se svými podřízenými, umět se lépe prosadit v konkurenci ostatních, mít odvalu ke změně a tak dále, jelikož cíle je možné stanovit jakékoliv (Hejduková, 2007, s. 4).

Významným bodem je, že celý proces koučování je důvěrný, čímž je zajištěna otevřenost a důvěra mezi koučem a pracovníkem. Společnost kontroluje výsledky koučování monitorováním jeho průběhu a zjišťováním, jak se pracovníkovi daří plnit stanovené cíle. Dalším zdrojem informací o tom, jak je koučování úspěšné je zpětná vazba od pracovníka i od kouče. Koučink probíhá převážně individuálně, ale je možné koučovat i tým. Setkání s koučem se pravidelně opakují (cca 3 až 5 hodinová sezení) po 4 až 6 týdnech a celý proces koučování trvá po několik měsíců (většinou šest až osmnáct).

4.3 Principy koučování

Koučink vychází většinou z tzv. „GROW“ modelu, který vznikl za spolupráce Johna Whitmora a Tima Gallweye. Jedná se o nástroj koučování, který je propracovaným systémem otázek, doplněným o další metody vedení lidí. Slovo „grow“ vystihuje podstatu koučinku, v překladu totiž znamená „růst“. Začáteční písmena tohoto modelu vyjadřují slova „goal“ (cíl), „reality“ (skutečnost, realita), „option“ (možnost) a „wrapping up“ (shrnutí, zabalení, někdy také vůle).

Armstrong (2007, s. 468) popisuje model grow takto:

1. **G** – (goal) je cíl koučování, který je třeba vyjádřit v konkrétních měřitelných (posuzovatelných) požadavcích reprezentujících smysluplný krok k budoucímu rozvoji,
2. **R** – (reality) znamená držet se ve skutečnosti (vytvořit podrobný popis všeho, co se daná osoba má naučit),
3. **O** – (option) se týká zkoumání nabízejících se možností a řešení,

4. **W** – (wrapping up) k „shrnutí“ dochází tehdy, kdy kouč rozpozná, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci (*někdy také jako „will“, vůle, akční plán, pozn. RK*).

Během koučování pomáhá kouč objevit často skrytý potenciál v člověku a rozvinout ho. Děje se tak pomocí dialogu. Kouč při něm „... umožňuje vystoupit ze zajetých způsobů myšlení, nabízet souvislosti, kterých si zákazníci předtím nevšimli, objevit synergii tam, kde by ji nečekali, uvědomit si možnosti, které je nenapadly.“ (Hejduková, 2007, s. 5)

Kouč je odborníkem na práci s lidmi, na aktivní naslouchání a přímou komunikaci, který formou dialogu a pravidelných setkání pomáhá koučovanému objevit jeho vnitřní síly, vlastní řešení a cesty ke stanoveným cílům. Tím je dosaženo toho, že koučovaný sám přebírá zodpovědnost za svůj pokrok a růst. Kouč se, narozdíl od většiny psychologů, nesoustředí na minulost, ale je orientován na budoucí okamžiky úspěchu a na dlouhodobý rozvoj koučovaného a změnu jeho chování.

4.4 Postavení a funkce kouče

Koučování je založeno na systematickém kladení otázek a dialogu, kterým se kouč snaží provázet klienta na cestě za jeho vytyčenými cíli a jedná spíše jako průvodce, než jako lídr. Pomáhá rozvinout jejich plný potenciál a zlepšovat schopnosti a výkon, objevit vnitřní sílu a chuť se sám rozvíjet, klást důraz na pozitivní přístup a opírat se o úspěchy, kterých již klient v minulosti dosáhl sám. Kouč je jakýmsi „průvodcem“ na cestě k hlubšímu rozvoji pracovníka a porozumění sama sobě, není expertem na svého klienta a jeho specifické potřeby, ale je profesionálem na efektivitu práce s lidmi. To znamená, že koučovaného doprovází v hledání jeho vlastních cest, respektuje jeho zdroje a je mu partnerem při volbě co nejefektivnějšího postupů k cíli (ČAKO, online, cit. 12.5.2010).

Clutterbuck (2007, s. 9) říká, že koučové jsou vnější stimulační potenciálu, který si lidé nosí v sobě. Využívají kombinace trpělivosti, porozumění, vytrvalosti a zájmu, aby pomohli najít koučovanému vnitřní i vnější zdroje ke zvýšení výkonu. Připomíná

také, že v každé definici koučinku se objevuje metafora cesty. Kouče je tak možné vidět jako prostředek, který koučovaného “veze” cestou, kterou si přeje jet.

Kouč ve spolupráci s pracovníkem pomůže nastavit a ujasnit cíle, kterých chce klient dosáhnout, včetně termínu jejich dokončení. Dobří koučové nechají samotné klienty stanovit si vlastní cíle, termíny i cestu, jak k nim dojít. Kouč podporuje a povzbuzuje koučovaného, poskytuje mu psychickou podporu při dosahování cíle a zdůrazňuje dílčí úspěchy. Pomáhá klientovi objevit své silné stránky a na základě dialogu a reflexe podporuje kouč klienta k rozpoznání vlastních předností a najít způsoby, jak je dále rozvíjet. Kouč může inspirovat a pomáhat pracovníkům, aby ve své práci vydali ze sebe to nejlepší. V neposlední řadě kouč vytváří prostředí, které umožňuje pracovníkům být úspěšní. Dovolí jim rozhodovat se sami a přijímá i jakmile udělají chybu. Vždy poskytuje zpětnou vazbu a pomáhá koučovanému reflektovat svůj rozvoj během koučovacího procesu.

Kouč by měl být akreditován u mezinárodně uznávané společnosti, jelikož akreditace zaručuje jeho profesionalitu a umožňuje personalistům orientaci mezi množstvím koučů. Kouč by měl mít také bohaté a dlouhodobé zkušenosti s koučováním a být zralou osobností. Důležité je, aby si kouč s klientem porozuměli a vzájemně si vyhovovali.

V rámci firmy můžeme využít následující formy podpory aplikace koučování a různého postavení koučů. Jedná se o využití služeb externího kouče, či vyškolení kouče interního. Další možností je rozvíjet koučovací dovednosti a styl vedení v rámci rozvoje manažerských kompetencí. V neposlední řadě pak je možné implementovat změnu firemní kultury (Ondráček, 2009, upraveno).

1. Za prvé můžeme koučování využít jako ***nástroj rozvoje jednotlivců i týmů*** (koučování je považováno za velice efektivní nástroj rozvoje). Koučovací dovednosti můžeme rozvinout u vlastních zaměstnanců příslušným tréninkem, nebo díky externě najatému kouči.

- **Externí kouč**

Kouče můžeme vybrat z externích zdrojů na základě jejich profesionality, vlastní zkušenosti, doporučení či referencí. Pokud chceme kvalitního a zkušeného kouče s doloženou odborností, máme k dispozici výběr z akreditovaných koučů. Zárukou takové akreditace (odbornosti kouče) je v České republice společnost ICF (International Coach Federation) a ČAKO (Česká asociace koučů). Pro společnosti je certifikace koučů možností, jak si vybrat kvalitního kouče.

ICF je mezinárodní organizace sdružující profesionální kouče (koučující v oblasti profesního, ale také osobního života), zajišťující jejich trénink a akreditaci, čímž se snaží zaručit vysoký standard koučovací profese (*pozn. RK*). ICF definuje základní kompetence, které by měl kouč mít. Kouč by měl vytvořit vzájemný vztah důvěry s klientem, umět aktivně naslouchat, klást „silné otázky“ (otázky, které odhalí skutečnosti potřebné pro získání maximálního užitku z koučování a pro klienta), znát umění přímé a efektivní komunikace, rozvíjet sebeuvědomění klienta, rozvíjet a pomoci dodržovat stanovené plány k dosažení cíle, rozvíjet klienta a zvyšovat jeho odpovědnost za vlastní rozvoj a plnění cílů. Kouč by měl dodržovat etický kodex kouče a profesionální standardy koučování (ICF, online, cit. 12.5.2010).

International Coach Federation nabízí tři stupně akreditací koučů, které se rozlišují podle získaných tréninků a zkušeností (tj. odkoučovaných hodin). Certifikace pomáhá stanovit základní standardy koučů a zajistit kvalitní kouče. Jedná se o mezinárodně uznávané tituly koučů (ICF, online, cit. 12.5.2010):

- 1) **Associate Certified Coach (ACC)** – první a základní stupeň certifikace pro profesionální kouče. (60 hodin tréninku, 100 odkoučovaných hodin)
- 2) **Professional Certified Coach (PCC)** – pokročilý stupeň certifikace pro profesionální kouče. (125 hodin tréninku, 750 odkoučovaných hodin)
- 3) **Master Certified Coach (MCC)** – nejvyšší stupeň certifikace pro profesionální kouče. (200 hodin tréninku, 2500 odkoučovaných hodin)

Z průzkumu společnosti EMCC (Závěrečná zpráva výzkumu EMCC, s. 13) vyplývá, že společnosti v České republice využívají (nakupují) koučink převážně z externích

zdrojů jako formu benefitu pro top manažery a pro řešení konkrétních problémů. Externí kouče si firmy také najímají za účelem vyškolení interních koučů.

- ***Interní kouč***

Koučem se může po odborném výcviku stát také interní pracovník, nejčastěji jsou jím manažeři a personální pracovníci. V rámci kariéry se, podle Hroníka, dostává pracovník do role kouče v třetím stupni kariéry, tzv. "vrcholu": „Pracovník se propracoval do pozice, ve které je respektován. Vystupuje v roli kouče. Pro druhé je inspirujícím příkladem. Dosahuje maximální výkonnosti a jsou mu svěřovány náročnější úkoly“. (Hroník, 2007, s. 100)

Většinou však společnosti vedle interních koučů využívají zároveň i kouče externí: z výsledků výzkumu EMCC vyplývá, že české firmy nejdříve využívají externích koučů a potom teprve interních koučů-manažerů.

2. Koučování jako manažerská kompetence

Jednou z rolí manažera je i rozvoj podřízených, kterému může napomoci i dovednost koučování, díky které je možné rozvíjet u pracovníků např. samostatnost, zodpovědnost, kreativitu, kritické myšlení apod. Proto další možností je aplikace koučování ve firmě jako rozvíjení koučovacích schopností u top manažerů a vedoucích pracovníků. Manažeři, kteří jednájí jako koučové mohou u svých podřízených dosáhnout pozitivního zlepšení výkonu a dopomoci jim i k rychlejšímu rozvoji. Vedle motivace a podporování snahy pracovníků, hraje koučink zásadní roli v učícím se procesu a rozvoji schopností, znalostí a sebedůvěry. Pracovníci se učí soběstačnosti a jsou pomocí koučování rozvíjeni k tomu, jak pracovat efektivně, jak si sami stanovit cíle, které dovedou ke zdárnému konci a jak se sami rozhodovat.

Koučovací styl vedení je zaměřen na systematickou a dlouhodobou podporu pomocí základních principů koučování. Manažeři tak rozvíjejí u zaměstnanců schopnost neposuzujícího pozorování, aktivní volbu a sebedůvěru ve vnitřní potenciál.

Podporou a koučováním pracovníků nepřispívají manažeři pouze k větší spokojenosti svých podřízených, ale umožní sami sobě plně rozvinout vlastní potenciál a kreativitu a stanou se ve své práci efektivnějšími.

3. Koučování jako významný aspekt firemní kultury

Koučovací firemní kulturu můžeme implementovat jednak změnou „shora“, tj. přesvědčením manažerů o potřebě koučování a jeho podpoře a poté jej šířit mezi podřízené. Druhou možností je zavádět koučování nejprve mezi jednotlivé týmy a postupně jeho využití šířit dál do celé firmy. Vždy je však nutné, aby byl celý proces dobře provázán a promyšlen. V tomto případě se organizace snaží o zavedení tzv. koučinkové kultury, kdy vedoucí pracovníci znají a využívají techniky koučování při vedení lidí a komunikaci se svými podřízenými. Jedná se o komplexní změnu firemní kultury, kdy dochází k implementaci základních principů koučování ve všech úrovních a oblastech. Firma se stává nehierarchickou, konkurenceschopnou, motivující a inovativní.

4.5 Přínosy koučování

Koučování je vnímáno jako efektivní rozvoj pracovníků, který je však náročný na čas, finance i aktivitu koučovaného. Všeobecně tak působí na zlepšení kvality života koučovaných a je proto stále oblíbenější. Jeho výsledky je možné vidět téměř okamžitě v praxi zaměstnanců, ale má také dlouhodobý vliv na schopnosti lidí, na jejich rozvoj a změnu chování.

Koučování je efektivní pro pracovníky, kteří jsou ochotni a připraveni se rozvíjet a převzít zodpovědnost za svůj rozvoj, výsledky svého úsilí a práce. „K výsledným efektům dochází ve vzájemné spolupráci na základě synergie, profesionality kouče a aktivity partnera.” (ČAKO, online, cit. 12.5.2010) Pro úspěch koučinku je nutné, aby koučovaný byl sám motivován k rozvoji a měl o něj zájem. S koučem by si měl „sednout“, cítit se s ním příjemně, výběr kouče je pro to stěžejní záležitostí, aby mu koučovaný mohl dostatečně důvěřovat. Vedení společnosti by také mělo mít opravdový zájem na rozvoji pracovníka.

Personalisté a specialisté na rozvoj a vzdělávání v organizaci se často potýkají s otázkami vedení, zda jsou peníze vynaložené na rozvoj pracovníků dobře využity. Jednou z možností, jak se pokusit změřit přínosy koučinku je uváděna Balanced Score Card metoda představená Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem z Harvardské univerzity. BSC měří z následujících čtyř perspektiv: z perspektivy business procesů, zákazníků, finanční perspektivy a z perspektivy lidí a jejich vzdělávání (Dembkowski, 2006, s. 168). Přínos koučinku je také nutné neustále monitorovat pomocí zpětné vazby koučovaného i kouče a průběžným sledováním dosahování cílů ve stanovených termínech. Výsledky koučování pozorujeme také v praxi jednotlivých pracovníků. Koučink je využíván a vnímán jako efektivní metoda zejména pro manažery na exekutivních pozicích, střední manažery, junior manažery a talenty.

“Koučování směřuje ke změně myšlení. Pomáhá tam, kde nestačí doplnit znalosti a dovednosti, ale je třeba vytvářet nové pohledy a postoje, překonávat vnitřní osobní bariéry, ... rozvinout svoji kreativitu, přicházet na nové nápady a možnosti jak věci dělat lépe, efektivněji.” (Hejduková, 2007, s. 5) Koučování může pracovníkům pomoci lépe smýšlet sami o sobě, získat odvalu a důvěru ve své schopnosti, vnímat svůj své úspěchy a cítit se lépe v běžném životě i v pracovním prostředí. To, jak se lidé cítí a jak vnímají sami sebe a svůj život je úzce propojeno s jejich výkonem v zaměstnání.

Koučink podporuje u zaměstnanců převzetí zodpovědnosti za svůj vlastní rozvoj a za stanovení svých cílů a jejich naplnění. Svým soustředěním se na pozitivní stránky každého člověka a jeho silné schopnosti dodává pracovníkům pocit možnosti ovládat svůj vlastní život, věřit sám sobě a spolehnout se na vyzkoušené metody, které mu pomohly dosáhnout cílů v minulosti. Pracovník si lépe uvědomí své silné stránky a bude si lépe vážit sám sebe, protože to bude on, kdo dojde (i když s pomocí kouče jako průvodce) za svým cílem. Pozitivní přístup k práci může u pracovníka podpořit nadšení jednak pro svou práci, ale pro budoucí rozvoj sebe a motivaci svých spolupracovníků. Koučování tak může mít pozitivní a dlouhodobý vliv na pracovní výkon mnoha zaměstnanců. Často je však stále viděno jako finančně náročné a zdoluhavé a je proto u nás nabízeno zejména pracovníkům na vedoucích pozicích a dalším klíčovými lidem v organizaci.

Cook (1998, s. 6) uvádí, že koučování vede *k rozvoji kompetencí pracovníků*. Pomáhá pracovníkům si uvědomit, že dosažení jednoho cíle zvyšuje sebevědomí a vede k vyšší motivaci k dalšímu růstu a většímu výkonu i v budoucnosti. *Pomáhá identifikovat problémy výkonu pracovníků a zlepšit výkon*. Po identifikaci problému je třeba najít způsob, jak zvýšit výkon pracovníka. Cook zdůrazňuje ponechání na pracovníkovi, aby sám našel řešení ke zvýšení vlastního výkonu. Koučování *může identifikovat problém v chování a uskutečnit změnu*. Je důležité, aby si pracovníci sami uvědomili, kde je problém a jak může ovlivnit jejich výkon, vztahy na pracovišti apod. a začali na něm vědomě pracovat. Dále *podporuje produktivní pracovní vztahy* a zlepšuje sociální dovednosti a *dodává příležitosti k ocenění práce pracovníků a pochvale* (zejména v případě interního kouče, poznámka RK). V neposlední řadě pak koučink *podporuje sebe-koučující chování*, tj. pomáhá pracovníkům umět řešit podobné problémy v budoucnosti, *pomáhá najít vhodný směr, jakým zlepšovat výkon a být si vědom svého chování a zlepšuje pracovníkovo vnímání sebe sama a pracovního prostředí jeho práce*. Jak se pracovníci cítí a jaké je jejich sebevědomí, to vše má vliv na pracovní výkon. *Koučování také zlepšuje morálku* tím, že pracovníci berou zodpovědnost za svůj vlastní rozvoj a iniciativu.

4.6 Bariéry a rizika koučování

V aplikaci koučování ve společnosti může existovat několik bariér, které ji mohou z hlediska organizace a jejího řízení výrazně znesnadnit. Jedná se zejména o *nesystematické řízení a organizaci koučinku*, jelikož vždy záleží na tom, jak organizace vybírá kouče a ověřuje jejich kvalitu a kvalifikaci. Je třeba dbát na zadání koučovacího kontraktu a jeho monitorování a vyhodnocování. Dále může jít o *nepochopení principů koučování*. Koučink není pouhé kladení otázek a zaměstnanci i manažeři by měli znát jeho opravdovou podstatu. Efekt koučování může omezit také *neakceptovaná zpětná vazba* „... jedna ze základních podmínek pro koučink je, že klient chce dosáhnout změny. To předpokládá, že obdržel zpětnou vazbu, kterou akceptoval.“ (Ondráček, 2009) Mezi další bariéry koučinku můžeme uvést *strach manažerů* z toho, že díky koučování je jejich podřízení „přerostou“ a také případ, kdy se *neangažuje top management*, jelikož manažeři by vždy měli jít svým podřízeným příkladem a podporovat koučování.

Jedním z dalších rizik koučování je možnost, že se *koučovaný stane na koučovi závislým*. Kouč by si měl být vědom, že jeho úkolem je rozvíjet u koučovaného spolehnutí se sama na sebe a svou kompetentnost. Pokud k tomu koučování nevede, je více než pravděpodobné, že se koučovaný stává na koučovi stále závislejší. Je třeba se proto vyvarovat toho, aby se z kouče stal pracovníkův osobní psycholog, jelikož funkce kouče není řešit psychiku koučovaného ani mu radit ohledně jeho práce (Maccoby, In: Coutu, Kauffman, 2009).

Díky popularitě koučinku narůstá dnes mezi kouči také množství lidí, kteří se vydávají za kouče, ale *schází jim odbornost i zkušenosti*. Pro personalistu je proto těžké vybírat kvalitního kouče. Důvodem není neexistence akreditace, spíše množství certifikátů od různých společností, které lze dnes získat. To však staví personalisty a objednavatele koučinku před nelehkou volbu. Dříve nejasná situace ohledně profesionality koučů vedla velké organizace jako je EMCC a ICF, aby započaly proces stanovování standardů a kompetencí koučů. Do procesu se zapojily i další národní organizace, univerzity a akreditační společnosti, které se podílely na vzniku standardizovaných tréninků pro kouče.

4.7 Současné využití koučinku v oblasti managementu v České republice

S ohledem na postupující popularitu koučinku napříč západním světem, stalo se koučování i u nás výrazem nových společenských hodnot souvisejících s přenesením důrazu na interní zodpovědnost koučovaného. Podle výzkumu české pobočky European Mentoring and Coaching Council (EMCC) , který probíhal od května do srpna roku 2008 a kterého se zúčastnilo celkem 45 společností, z nichž 53 % bylo velkých a.s., 42 % jiných soukromých společností a pouhé dvě společnosti patřily mezi státní podniky – jednalo se o malé, střední i velké firmy ryze české i se zahraniční základnou, působící v ČR. Největší množství společností působilo v oblasti obchodu a služeb. Následující informace jsou čerpány ze Závěrečné zprávy výzkumu EMCC, *Koučink ve firemní praxi v České republice*. [dostupné online na http://www.emccouncil.org/cz/public/emcc_ceska_republika/index.html] (cit. 12.5.2010, 17:50).

Cílem výzkumu bylo zmapovat aktuální situaci používání koučinku jako nástroje rozvoje lidských zdrojů, shrnout dosavadní zkušenosti firem s nabízenými službami v této oblasti, analyzovat přínosy koučinku pro firemní praxi a odhadnout další vývoj potřeb trhu v rámci ČR vyplývající dále uvedené skutečnosti týkající se koučinku a jeho využití v ČR.

“Koučink se u nás prvně objevil v devadesátých letech minulého století a to díky investicím zahraničních firem, které sem tuto kulturu přinesly. V rámci Evropy patří Česká republika mezi země, kde se rozšiřuje všeobecné povědomí o koučinku a čím dál více firem uznává a využívá tento způsob rozvoje potenciálu lidí. Na pomyslném evropském žebříčku rozvinutosti koučinkové kultury se naše republika nachází ve středu. Zatím máme daleko k zemím jako je Velká Británie či Německo, kde je výraznější povědomí o přínosech koučinku a jsou zde ustanoveny všeobecně uznávané koučinkové standardy. V České republice však několik posledních let probíhá dynamický proces rozvoje nabídky a poptávky po koučinkových službách a spolu s tím se zvyšuje i jejich kvalita.” (Závěrečná zpráva výzkumu EMCC, s. 6)

Ze Závěrečné zprávy vyplývá, že koučink se prosazuje i u firem v naší republice a to nejvíce u vrcholových a středních manažerů (v tomto případě jde většinou jde o tzv. byznys koučink, který je zaměřen na dosahování obchodních cílů). Dále je koučink v českých firmách využíván pro rozvoj zaměstnanců a řešení problémů. Koučování využívají tři čtvrtiny z dotázaných 45 firem. Dále je ve zprávě uvedeno, že zhruba 35 % větších a středních firem má praktické zkušenosti s koučováním, u malých firem je to pouze 10 %. Co se týče délky využívání koučinku, uvedla čtvrtina společností, že jej využívají více než pět let, 16 % firem uvedlo dobu 3–5let, 30 % 1–2 roky a 33 % méně než jeden rok.

Jako důvody využití koučinku uváděly společnosti příklad, kdy zahraniční vlastník využívá koučování a svoji zkušenost převede do české pobočky nebo se top manažeři chtějí dále rozvíjet, ale nemají čas ani chuť navštěvovat standardní kurzy a tréninky, koučink je pro ně flexibilní, na míru šitou metodou, která jim pomáhá překonávat sebe sama. Dále byl zmiňován případ, kdy vedení firmy nebo specialista čelí důležité výzvě a hledá odborníka, který mu pomůže. Kouč v této situaci řeší s koučovaným

předem jasně daný problém. Třetím důvodem využití koučování byl fakt, že školení a tréninky již firmě nestačí. Je třeba zajistit, aby byly nabyté znalosti skutečně efektivně využity na dané pozici a pracovišti. Posledně zmiňováno bylo, že koučink je moderní nástroj rozvoje zaměstnanců, Řada společností ho úspěšně používá, tak proč ho také nezkusit? Z daného výzkumu můžeme usoudit, že koučink je v českých firmách využíván, ale jedná se zejména o střední a větší společnosti, hlavně soukromé, a koučování je poměrně novou záležitostí, která není využívána po dlouhou dobu. Největší skupinu pracovníků, která koučink využívá je top management (59 % top manažerů využívá koučink), střední management (57 %), obchodníci (36 %) a specialisté (23 %).

Co se týče „druhů“ koučinku, nejvíce je u společností využíván byznys koučink (73 % firem z výzkumu uvedlo jeho využití) a také kariérní koučink pro talenty (32 %). Méně je pak využíván životní a týmový koučink (obojí 18 %), se kterým mají firmy zatím pouze malé zkušenosti.

5 Mentoring

Mentoring patří mezi nástroje řízení kariéry, ale také knowledge managementu a rozvoje pracovníků. Mentoring je možné vidět jako rozvíjení lidí, které probíhá při výkonu práce a je založeno na principu vedení zkušenějším kolegou či nadřízeným a na předávání zkušeností.

Armstrong (2007, s. 469) definuje mentoring jako „... proces používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni.“ Ne vždy však musí být mentor pracovníkovi nutně přidělen. Podle Hroníka (2007, s. 105) může být vybrán na principu seniority (je v organizaci respektovaný), principu „exteritoriality“ (není ze stejné organizační jednotky) a nebo není určený ani přidělený, ale vztah mentora a mentorovaného je závislý na vlastní volbě. Meggison a Clutterbuck (2006, s. 5–6) definují mentoring jako „... pomoc jednoho člověka druhému pomocí předávání důležitých znalostí, způsobů práce a myšlení.“

Hlavním rozdílem mentora od kouče je, že mentor předává pracovníkovi vlastní rady a zkušenosti, kdežto kouč nechává pracovníka, aby na řešení přišel sám, rady neposkytuje. Mentor „...podporuje, motivuje a povzbuzuje. Pomáhá porozumět a vnímat věci z jiného úhlu pohledu. Poskytuje mentorovanému hodnotné znalosti, schopnosti a zkušenosti druhého člověka.“ (Francis, 2009, s. 36–40)

5.1 Historie mentoringu

Často bývá v literatuře zmiňován Homérův epos *Odyssea*, v němž se Odysseus vypravuje do Trojské války. Před svým odjezdem však požádá staršího přítele jménem Mentor, aby v době jeho nepřítomnosti byl zkušeným rádčem jeho synovi Telemachovi. A tak bylo slovo mentor přeneseno do dnešního chápání jako moudrý učitel a rádce. (McLaughlin, 2010, s. 871–884) Mentorování se v současnosti objevuje také jako pojem na akademické půdě, kdy učitel je mentorem studentovi.

V dnešní době se ale o mentoringu mluví zejména v oblasti byznysu a podnikového rozvoje.

Pojetí mentoringu v sobě původně zahrnovalo dlouhodobou perspektivu práce mentora s mentorovaným, kladlo důraz na rozvoj mentorovaného a bylo založeno na jejich hierarchickém postavení. Tato metoda, která se dříve vyskytovala spíše méně, dnes nabyla mnoha dalších podob. Mentoring již nemusí mít nutně dlouhodobý charakter, nerozvíjí pouze mentorovaného, ale je přínosem i pro samotného mentora, kterého nutně nepředstavuje zkušenější a starší kolega, ale může se jím stát vedoucí pracovník, mladší kolega i externista. Mentoring je tradičně metodou „one-to-one“, ale objevují se nově také metody skupinového mentoringu, ač je otázkou, zda se ještě stále dá hovořit o mentoringu. Podobně jako koučink, stal se i mentoring v poslední době jednou z oblíbených a efektivních metod rozvoje zaměstnanců.

5.2 Cíle mentoringu

Hlavním cílem mentoringu je úspěšný přenos znalostí a zkušeností vedoucí k osobnímu rozvoji pracovníků. V poslední době se stále častěji objevuje názor, že cenné znalosti nejsou získávány pouze od mentora, ale i sám mentor se může učit od mentorovaného. “Mentoring je nejčastěji nabízen nově příchozím zaměstnancům, poté střednímu managementu a specialistům... Ačkoli se nejdříve předpokládalo, že největší efekt bude mít mentoring pro talenty, podobně jako pro nové pracovníky, talenti byli překvapivě až na šestém místě z celkem deseti cílových skupin pracovníků.” (Clutterbuck, 2009, s. 3–6)

Dalšími cíli mentoringu je dosahování rozvojových cílů a růst výkonu a efektivity práce jednotlivých pracovníků. Mentoring je také zaměřen na motivaci talentů v jejich kariérním postupu a přispívá ke stabilizaci klíčových pracovníků a loajalitě vůči firmě tím, že pracovníkům poskytuje hodnotnou možnost dlouhodobého rozvoje a jistotu. Novým zaměstnancům nabízí možnost zorientovat se v organizaci z hlediska rozvoje kariéry a profesního směřování. Mentorovaný získá od zkušeného kolegy rady, postupy a podporu při řešení možných problémů. Mentoring přináší podněty a inspirace pro práci.

Mentor rozvíjí pracovníka tím, že mu poskytuje jasnou a konkrétní zpětnou vazbu, která vede k většímu uvědomění mentorovaného a zjištění možných silných stránek či naopak oblastí, ve kterých je nutné se zlepšovat. Mentorovaný je motivován k převzetí větší zodpovědnosti za svou kariéru a osobní rozvoj. Mentoring také posiluje firemní kulturu a interní komunikaci vytvářením prostředí sdílení firemních hodnot, užší komunikace, spolupráce jednotlivých pracovníků a vytvářením nových sociálních sítí. Tím posiluje týmového ducha a rozvíjí týmové dovednosti. Díky němu si pracovníci zlepšují či osvojují také manažerské dovednosti (HRM IHNED, 27.11.2009, online databáze, cit. 24.2.2010).

5.3 Funkce mentora

Mentorem se může stát zkušenější pracovník, který je odborníkem v dané oblasti a druhému pracovníkovi předává své zkušenosti a znalosti, může jím být vedoucí pracovník nebo kolega, ale také mentor najatý organizací z vnějších zdrojů. Mentor pomáhá pracovníkovi v jeho rozvoji a případně jej připravuje na postup v kariéře. Pracovníci, kteří jsou mentorováni se učí rychleji a rychlejší bývá i jejich kariéerní posun.

V rámci kariéry se do role mentora člověk dostává ve čtvrtém stupni své kariéry, tzv. „plateau“. V tomto stupni kariéry má pracovník dostatečné znalosti a dovednosti získané dlouhodobou praxí, které využívá k tomu, aby si udržel vysoký výkon. Svě zkušenosti může předávat dalším pracovníkům. „Často vystupuje v roli mentora, neboť vliv na druhé je stále vysoký.“ (Hroník, 2007, s. 101) Pokud je mentorem vedoucí pracovník či kolega, musí být pro svou roli dobře proškolen a informován.

Mentor poskytuje lidem rady a pomoc s programem vzdělávání, vede je k získání potřebných znalostí a dovedností k výkonu práce, informuje je o chodu organizace a její kultuře, orientuje pracovníky správným směrem vedení projektů a naslouchá jim (Armstrong, 2007, s. 469). Avšak mentoring neklade nároky pouze na pracovníka, který je mentorován, ale také na mentora, jelikož ten musí být dobře proškolen, na každou schůzku se připravuje a věnuje mentorovanému svůj čas. Poněvadž jak jsem již však zmínila výše, poskytuje mentoring možnost rozvoje i pro mentora.

5.4 Přínosy mentoringu

Jedním z benefitů mentoringu je efektivní využití času pracovníka. Mentor pomáhá zvyšovat výkon a motivaci zaměstnanců, může výrazně urychlit jeho rozvoj a pracovník s ním může sdílet své úspěchy a očekávat povzbuzení. Mentoring vytváří prostředí pro neustálou kreativní komunikaci a pomáhá vytvářet síť sociálních vztahů. Pro nové zaměstnance může být mentor spřízněným člověkem v dosud neznámém pracovním prostředí. Pro mnohé znamená mentoring často jedinečnou možnost rozvíjet se pomocí odborníka či zkušeného manažera.

Clutterbuck a Meggison (2006, s. 30–31) uvádějí čtyři oblasti, ve kterých je možné vidět přínos mentoringu (procenta ukazují počet zmiňovaných benefitů mentoringu v rámci průzkumu z roku 2005 provedeného Mentoring and Coaching Research Uni z Scheffield Hallam University, pozn. RK).

1. Jedná se o zlepšení výkonu zaměstnanců a společnosti a implementaci organizační politiky (30 %);
2. zvýšení motivace pracovníků (33 %);
3. rozvoj znalostí a schopností (24 %);
4. řízení změny a nástupnické plány (13 %).

Z mentoringu má přínos mentorovaný, kterému je připisováno 40 % z celkových benefitů, ale také organizace (27 %) a sám mentor (33 %). Poměrně vysoké procento užítku má z mentoringu i organizace a mentor sám. Pracovník si odnáší vyšší výkonnost a produktivitu, možnost kariérního postupu a povýšení, zlepšení znalostí a dovedností, vyšší sebedůvěru a spokojenost. Pro mentora plynou výhody, mezi kterými uvedme zlepšení výkonu, zlepšení spokojenosti, loajality a sebeuvědomění, rozvoj v oblasti leadershipu a manažerských kompetencí. „Víme, že ti, kdo jsou mentorováni poukazují na zvýšení vlastní morálky a svých schopností. Dále se také zlepšují ve schopnosti naslouchat.“ (Stone, 2007, s. 156) Mentoři naopak vyzdvihují, že díky mentoringu si zlepšili svoje komunikační dovednosti. Poukázali také na radost ze sdílení svého know-how s ostatními.

Meggison a Clutterbuck (2006, s. 32–33) zmiňují předpoklady úspěšného mentoringu. Je jím dobrovolnost mentorovaného a jeho ochota se rozvíjet, mentor by měl být na mentoring dobře připraven a trénován. Mentoring má být zaměřen na mentorovaného. Benefity, které z něj plynou pro mentora a organizaci jsou založeny na rozvoji pracovníka, který je mentorován. Mentora je však dobré podporovat ze strany organizace nebo jiného mentora. Během procesu je třeba neustále hodnotit úspěšnost mentoringu, která závisí na schopnostech mentora a dobře stanovených rozvojových cílech mentoringu a mimo jiné také vzájemné sympatii a porozumění mezi mentorem a mentorovaným. Důležitá je i podpora ze strany organizace, která věří, že rozvoj a vzdělávání jsou hodnotné a zajišťuje příznivé podmínky pro mentorování a dobrou metodu ověřování jeho efektivity.

Podle Judith Germain (2008, s. A121–A125, R12) je výhodou mentoringu, že se pracovník může spolehnout a důvěřovat někomu mimo organizaci, pokud to vyžaduje situace ve firmě. Dalším přínosem je objektivita mentora, který by se měl na situaci umět podívat nezaujatě a bez emocí. Mentor může poskytnout manažerovi dobré rady a podporu při vedení týmu a může ho upozornit na případné nedostatky, výhodou je zde jeho pohled nezaujatého hráče. Díky mentorovi je možné vypořádat, jaké interakce v týmu probíhají a doporučit možná zlepšení nebo řešení dané situace. Vedoucí pracovník si prací s externím mentorem rozšíří své obzory a získá nové zkušenosti díky vzájemnému působení lektora a klienta. Díky mentoringu je možné rozvíjet u vedoucího pracovníka jeho schopnosti leadershipu kontinuálně a v bezpečném prostředí. Mentor by se měl umět postarat o to, aby byl pracovník vystaven neustále novým výzvám, zůstal motivován a průběžně se rozvíjel, přičemž jsou hlouběji rozvíjeny jeho již nabyté schopnosti a pracuje se na tom, aby se z limitů staly silné stránky manažerovy práce.

Mentoring se zdá být vhodný při rozvoji schopností a dovedností, kdy mentor má znalosti a zkušenosti, které jsou osvědčené, vidí do problému objektivně, zvenčí a s nadhledem a dokáže poradit pracovníkovi správnou cestu. Mentoring se vyplatí, pokud potřebujeme najít efektivní řešení a posun kupředu a rozvíjet nové dovednosti v krátkém čase. Je užitečný také v případě, kdy klientovi chybí potřebné znalosti k dosažení další příčky rozvoje, ale není zde dostatek času na to, aby jako v případě koučinku, na ně mohl koučovaný přijít sám. Mentor, který má výborné znalosti a

zkušenosti a dokáže klientovi pomoci včas a profesionálně, může být viděn jako vhodnější metoda než koučink, zejména v době, kdy je potřeba rychlého rozvoje a výsledku, nebo pokud jde o problematický případ v rámci většího celku či organizace jako takové, kdy je třeba rychlé a praktické rady.

Jak uvádí Meggison a Clutterbuck (2006, s. 32), mohou při mentoringu v rámci určitých podmínek (v sociálním, kulturním kontextu, schopností mentora apod.) nastat možné problémy. Mezi nimi uvádí podporu elitářství nebo vyřazení (exkluze) některých skupin pracovníků, manipulace, opakování manažerského chování, spíše než jeho změna a udržování hierarchické struktury v organizaci. „Mentoring funguje, pokud klient rozumí nutnosti čelit novým výzvám a pracovat na svém rozvoji, uvědomil si čeho dosáhl a podpořil tak možnost úspěchu celé organizace... Existují pouze dva případy, kdy mentoring nefunguje: pokud si mentor a klient nevyhovují anebo v případě, že klient není připraven na to být otevřený a upřímný k mentorovi a není ochoten vystoupit z komfortní zóny.“ (Germain, 2008, s. A121–A125,R12)

5.5 Porovnání koučování a mentoringu

Často je koučování zaměňováno s mentoringem. Tyto dvě metody rozvoje lidí mají společné, že obě pomáhají lidem dosahovat cílů pomocí rozvíjením jejich sebeuvědomění, zvyšováním jejich motivace a poskytováním mentální podpory. Oba nástroje také často slouží k usnadnění změn. Liší se však v účelu vztahu mezi koučem či mentorem a pracovníkem.

Kouč se vyhýbá jakýmkoliv radám koučovanému. Mentor může radit, a to na základě vlastní zkušenosti. Koučink je často krátkodobější spolupráce než mentoring a je zaměřen na rozvoj daných cílů, zejména v oblasti zlepšení manažerských a komunikačních dovedností a dovedností z oblasti leadershipu. Mentoring je soustředěn na dlouhodobější spolupráci s klientem. Je třeba mít rozdíl mezi koučováním a mentorováním stále na paměti a využívat ten nástroj, který je pro aktuální situaci nejpříhodnější. Jak koučink, tak mentoring usnadňují proces změny pomocí zvyšování pracovníkova uvědomění o dění v jeho okolí, ale také uvnitř něj samotného, provázením pracovníka při procesu plnění pracovních závazků (často tím, že se klient zaváže ještě kouči/mentorovi), vyjadřováním důvěry v jeho schopnost

uskutečnit změnu; podporou ve chvílích neúspěchu a prací na neustálém zlepšování jeho způsobu myšlení (Clutterbuck, 2007, s. 18).

Koučink je nedirektivní metodou a jeho cílem není poskytovat rady. Je vhodný zejména tehdy, kdy čas nehraje roli. V průběhu mentoringu poskytuje expert koučovanému vedení, radí mu a usnadňuje přímý a časově vázaný přenos znalostí. Mentoring vyžaduje od mentora flexibilitu a schopnost využívat velké množství technik vedení klienta. Koučink naopak od kouče žádné odborné znalosti leadershipu nevyžaduje. (Germain, 2008, s. A121–A125, R12)

V rámci výzkumu EMCC (European Mentoring and Coaching Council) byli tázáni HR specialisté, jak vnímají rozdíl mezi koučinkem a mentoringem: “Ačkoli jsme zaznamenali velké rozdíly v názorech, mezi nejčastěji uváděnými rozdíly bylo, že od koučinku pracovníci očekávají větší výzvy a mentoring byl často chápán jako vztah dlouhodobějšího rázu mezi zaměstnancem, který ve firmě působí dlouze a mentorovaným, který působí krátce. Celkový dojem z průzkumu však ukázal na trvající nejasnost ohledně rozdílů mezi koučováním a mentoringem.” (Clutterbuck, 2009, s. 3–6) Studie také ukázala, že jak koučink, tak mentoring jsou poskytovány širokému spektru zaměstnanců, od řadových pracovníků až po top manažery. Ale koučink byl nabízen nejvíce střednímu a vyššímu managementu a mnohem méně talentům a odborníkům.”

6 Rotace práce

Hroník (2007, s. 104) definuje rotaci práce jako “...dočasný pobyt v jiné funkci na jiném oddělení, které je v “procesním sousedství” (např. obchod – distribuce, výroba – logistika)”. Nejedná se však o přeřazení na jinou práci. Rotace práce je tedy rotační program určený pracovníkům za účelem jejich rozvoje, nabytí nových zkušeností a schopností v průběhu výkonu odlišné pracovní pozice (pozic) či spolupráce na projektu v jiném oddělení v rámci téže firmy využívaný také jako nástroj plánování kariéry. V literatuře anglicky mluvících zemí se často objevují synonyma *job rotation*, *job swapping* nebo také *cross training*.

Rotační programy mohou být krátkodobé, ale většinou se jedná o rotaci dlouhodobějšího rázu, zpravidla trvající po dobu několika měsíců. Hroník mezi rotace práce řadí i stáže. Ve své práci však řadím stáže jako samostatnou kapitolu a tudíž je odlišuji od rotačních programů. Stážisty můžeme vidět více jako pozorovatele, avšak co se týče rotace práce, od pracovníka se vyžaduje aktivita, převzetí pravomocí a odpovědnosti za vykonávání svěřených úkolů „nového“ pracovního místa.

6.1 Počátky rotace práce

Rotace práce má své počátky v praxi japonských firem, kde byla známa již od 50. let 20. století. Postupně se její popularita rozšířila do Spojených států a dalších zemí. Méně známé však je, že byla využívána již v devatenáctém století v pracovních organizacích v rámci amerického, nábožensky zaměřeného, společenského hnutí United Society of Believers, známého jako Shakers a také v izraelských kibucích. V těchto společnostech, které existovaly v jiném čase, na jiných místech a v rámci odlišné tržní struktury můžeme vnímat několik společných charakteristik. Rotace práce se zde objevuje jako doplněk dalších nekonvenčních rysů, mezi které patří například celoživotní zaměstnání, participace pracovníků na rozhodování a distributivní schémata zahrnující podíly zaměstnanců na zisku firmy. Dalším znakem společností využívajících rotaci práce je jejich pozitivní přístup k inovacím (Cosgel, Miceli, 1998, s. 3–4).

V Japonsku bývají pracovníci tradičně zaměstnáni v jedné firmě po dobu celé své kariéry (i když se v současné době objevují i v Japonsku známky vlivu západní tradice). V rámci celoživotního zaměstnání pracovníci vystřídají několik pracovních pozic a rotace práce je zde běžnou záležitostí. Kariéra japonského pracovníka je propojena s dobou jeho působení ve společnosti (princip seniority) a tak rotace práce nemusí být přímo vázána na kariérní posun. Rotačním programům v japonských firmách je možné vytknout, že zabraňují větší specializaci pracovníků. Často však bývá rotace viděna jako jeden ze základů úspěchu japonských firem – pracovník „...je v podstatě každý moment specializován na určitý úkol, ale úkoly se po určité době mění.“ (Cosgel, Miceli, 1998, s. 4) Díky zkušenostem japonských pracovníků z několika pracovních míst je podle Ouchiho (1981, s. 31–33) zaručeno, že v každém oddělení japonské firmy je někdo, kdo zná kolegy, problémy a procesy z jakékoli další oblasti organizace. Pokud nastane potřeba koordinace napříč firmou, obě strany budou schopny si porozumět a spolupracovat jedna s druhou.

Z praxe japonských firem vyplývá, že rotační programy usnadňují komunikaci a koordinaci úkolů napříč firmou, zlepšují spolupráci pracovníků a mohou pomoci k efektivnějšímu a rychlejšímu řešení případných problémů. Rotace práce umožňuje pracovníkům také poznat firmu a pracovní procesy v širších souvislostech, dává každému pracovníkovi ucelenější pohled na organizaci, její strukturu, procesy a fungování. Rotace práce tak dává pracovníkům možnost se více soustředit na cíle celé organizace, jelikož jsou schopni je vidět komplexněji. „Pokud lidé zůstanou po dobu celé své kariéry v rámci jedné specializace, mají tendenci soustředit se pouze na cíle dané specializace, spíše než celé organizace...“ a „... manažeři ve velkých organizacích rozvíjejí své „lokální cíle“, což zvyšuje výkon jejich působiště, avšak nemusí být nejlepší pro cíle celé společnosti.“ (Ouchi, 1981, s. 32–35) Japonský systém nabízí pracovníkům být neustále připraveni učit se novým věcem, být flexibilní a otevření komunikaci napříč celou společností. Je nakloněn budování loajality pracovníků k zaměstnavateli a k porozumění cílům celé organizace.

Pokud se podíváme na možné přínosy rotace práce, nejsou rotační programy výhodou pouze pro samotného pracovníka, který získá mnoho zkušeností a široké spektrum dovedností a schopností nabytých z praxe na více pracovních místech, ale výhody

z něj plynou také organizaci, jelikož rotace práce může podpořit i loajalitu a závazek pracovníka ke společnosti: „Jedním ze smyslů celoživotní rotace práce je snaha zaměstnavatele rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců a jejich vazbu k organizaci. Ve Spojených státech se zaměstnavatelé zdráhají investovat do vzdělávání zaměstnanců, aby nabyli nové odborné schopnosti, poněvadž schopný pracovník pak může snadněji najít nové zaměstnání a investice do svého rozvoje si vezme s sebou... Japonská firma, zavázaná celoživotnímu zaměstnání udělá mnohé proto, aby podnítila loajalitu svých zaměstnanců...“ (Ouchi, 1981, s. 33–34)

6.2 Cíle rotace práce

Mezi hlavní cíle rotace práce patří rozvoj pracovníků a příprava pracovníka na povýšení či změnu pracovního místa. Dalším cílem rotačních programů může být zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich vazby vůči organizaci. Dílčí cíle rotačních programů závisejí na konkrétních pracovnících a pozicích, na kterých rotují. (Cílem tak může být například získání hlubokých znalostí ohledně chodu společnosti a jejích divizích a tudíž možnosti participace na cross-sellingových aktivitách a možnost lépe poradit a vyjít vstříc zákazníkovi).

Rotace práce jsou jedním z nástrojů řízení kariéry a bývají součástí rozvojového plánu zaměstnanců. U vysokých manažerských pozic může být rotace práce napojena na plány nástupnictví a jejím hlavním cílem je poté připravit pracovníky na jejich budoucí pracovní pozici a zajistit rozvoj potřebných dovedností a schopností pro nové pracovní místo. Pro řadové pracovníky a zaměstnance na nižších manažerských pozicích je cílem rotace práce nabídnout zaměstnancům možnost dalšího rozvoje, získání nových zkušeností a perspektiv, vystavit je možnosti nabytí širších schopností a zvýšit jejich spokojenost.

Rotační programy bývají často součástí plánování kariérového postupu zaměstnanců a jejich cílem může být budoucí povýšení daného pracovníka. Celému procesu rotace práce a přípravy pracovníků je třeba věnovat dostatek pozornosti. Je vhodné, aby organizace věděla, co rotacemi sleduje, měla stanoveny přesné rozvojové cíle a průběh rotace monitorovala.

6.3 Rotace práce v praxi současných firem

Cheraskin (1996) uvádí čtyři možné podoby rotace práce.

1. *Rotace práce za účelem daného projektu.* Ačkoliv jsou častější rotace práce se změnou celé pracovní pozice, může se rotace také týkat krátkodobé spolupráce s jiným oddělením či pobočkou na daném projektu i při zachování původního místa.
2. Druhou možností je *částečná rotace práce*, kdy pracovník rotuje na jinou pozici či oddělení pouze na několik dní v týdnu.
3. *Krátkodobou rotací práce* míní Cheraskin pokrytí dočasných potřeb organizace (jedná se o dobu mateřské dovolené, zdravotní neschopnosti či dovolené jiným pracovníkem).
4. Nejčastějším druhem rotace práce je pak *rotace dlouhodobějšího rázu*, která se týká změny pracovního místa. (Tomuto druhu rotace práce bude věnována většina pozornosti v této kapitole).

Je důležité, aby rotace práce splnila svůj účel a stanovené cíle. Neměla by být proto příliš krátká, má-li mít rozvojový efekt a pracovník by měl mít dostatek času, aby mohl poznat chod společnosti a obohatit jak sebe, tak i oddělení (kolegy apod.), kam rotuje. Je třeba, aby viděl důsledky své práce a převzal zodpovědnost za úkoly, kterým se věnuje na nové pozici. Každá rotace práce by měla mít dlouhodobý rozvojový účinek.

Programy rotace práce bývají u dnešních společností nabízeny mladým talentům na počátku jejich kariérní cesty, ale také zaměstnancům na vyšších stupních kariéry. Hroník zmiňuje, že rotace práce bývá považována za nástroj rozvoje vhodný zejména na počátku kariéry, také proto, aby se daný pracovník dokázal dobře zorientovat. Avšak větší přínos mohou mít pro pracovníka a organizaci, jestliže proběhnou ve fázi plně rozvinuté kariéry (Hroník, 2007, s. 104).

Co se týče rotací nabízených pracovníkům na počátku jejich kariéry, může rotační program pomoci „...vzdělávat novou generaci lídrů... a poskytnout účastníkovi komplexní zkušenost s fungováním organizace (pozn. RK) a rovněž příležitost poznat vlastní silné stránky a schopnosti.“ (Caprioni, 2009, s. 38–39) Pokud se rotací účastní

pracovníci v rámci kariérního postupu, mohou se setkat se špičkovými odborníky v oboru a zaměřit se na rozvoj vůdčích schopností a urychlení svého kariérního rozvoje.

Rotace může být poté navázána na plánování kariéry pracovníka a být vnímána jako způsob, jak získat potřebné dovednosti a znalosti pro kariérní postup. Bývá pracovníky ceněna díky příslibu možného povýšení nebo růstu platu. Mimo jiné je také rotace práce z hlediska zaměstnanců oceňována jako investice ze strany zaměstnavatele do jejich rozvoje (Cheraskin, 1996, s. 36).

Každá společnost má zájem udržet si kvalitní pracovníky, zejména na seniorních a manažerských pozicích, jelikož do jejich rozvoje, vzdělávání a kariérního posunu nemálo investovala. Rotace mohou být nástrojem obsazování pozic z interních zdrojů. Rotační programy můžeme připravit pro různé skupiny pracovníků a pracovních pozic. Každý pracovník by měl být informován o tom, kde je zařazena jeho pozice v rámci celé firmy a jaké jsou možnosti a vyhlídky jeho kariéry v rámci společnosti. Měl by mít také povědomí o tom, jaké pracovní pozice jsou potenciálně blízké jeho současnému pracovnímu místu. Pracovník tak získá představu, jakým směrem se v rámci společnosti může pohybovat jednak vertikálně, ale také horizontálně.

Pro úspěšnou rotaci práce je vhodné, aby byla dobře plánována a byla součástí kariérního (a rozvojového) plánu. Schopnosti a znalosti, ve kterých se má pracovník zdokonalit a oblasti jeho rozvoje by měly být předem jasně stanoveny (Cheraskin, 1996, s. 36). Je třeba plánovat s ohledem na potřeby pracovníků a snahou nabídnout jim možnost získat zkušenosti a zdokonalit se v oblastech, které potřebují, a dát pracovníkům možnost rozvoje a zkušeností, které jim chybí. Rotace práce se tudíž objevuje například v případě, kdy je potřeba trénovat pracovníky na výkon nových pracovních povinností, než které jim byly původně přiděleny. Může se jednat o povinnosti dané pouze pro konkrétní případ (projekt apod.) anebo může jít i o dlouhodobě připravovaný proces. Rotace práce tak může nabývat mnoha podob, od jedno až dvoudenních krátkodobých působení na jiném pracovním místě, až k sofistikovanému procesu rotace práce trvajícím několik měsíců (Grensing-Pophal, 2005, s. 50–53).

Rotaci práce je možné využít jak pro manažerské pozice, tak pro řadové pracovníky, podobně také pro pracovníky na začátku kariéry i v jejím průběhu. Rotační programy mohou být využity jako součást kariérového plánu rozvoje pracovníků a to i v případě, kdy „... rotace práce nemusí vést nutně k okamžitému zdokonalení, povýšení nebo navýšení platu... ale je důkazem, že pracovník je připraven a ochoten učit se novým schopnostem. Zdokonalení nově nabytých schopností může vést k novým příležitostem v budoucnosti.“ (Grensing-Pophal, 2005, s. 50–53)

6.4 Rotace práce a rozvoj pracovníků

Rotační programy bývají často zaváděny za účelem rozvoje zaměstnanců. Pracovníci si tak vyzkouší práci na jiném pracovním místě a případně i v jiném oddělení. Tyto rotace mohou probíhat v rámci jednoho oddělení nebo mezi několika odděleními ve firmě. Pracovníci mají příležitost přejít z jednoho místa na druhé a rotace jim nabízí rozmanitou práci. Kromě toho nabudou nové schopnosti, získají nový pohled na různé aspekty práce v rámci organizace a celý proces jim může pomoci k pocitu vlastní důležitosti a vést k růstu pracovní spokojenosti (Grensing-Pophal, 2005, s. 50–53).

Pokud se pracovníci, po skončení období rotace práce, vrátí na svá původní pracovní místa, jsou obohaceni o nové zkušenosti a schopnosti, které mohou využít ve své původní pozici. Manažerům a vedoucím pracovníkům může rotace pracovníků na místech v rámci firmy poskytnout nový pohled na možnosti a schopnosti svých podřízených pracovníků, kteří právě prošli rotačním programem, a jejich potenciál. Jsou dobrým způsobem, jak motivovat a rozvíjet zaměstnance. Pracovníci si osvojí znalosti z podobného nebo i zcela jiného oboru a získají celistvý pohled na organizaci a spolupráci jednotlivých oddělení a firmy.

Často získají pracovníci i zcela nový pohled na své „původní“ pracovní místo a objeví v rámci nových úkolů na „přechodné“ pozici své silné stránky a schopnosti, které na původní pozici nebyli nuceni využít. Rotace práce může u pracovníků obnovit pocit entuziasmu z práce a nabýt důvěru v sebe sama a své schopnosti při přebírání původního místa.

Rotační program poskytuje pracovníkům možnost lépe poznat tým pracovníků a pracovní prostředí jiného oddělení. Stanou se flexibilnějšími a chápavějšími k práci svých kolegů, rozvinou své komunikační a týmové dovednosti. Rotace práce může být zaváděna i s cílem rozvinout schopnosti vedení lidí – „... objevuje jako klíčová složka programů pro rozvoj leadershipu, které jsou vypracovávány pro udržení vysoce kvalitních pracovníků nabídkou možnosti rozšíření kariéry a poskytnutím nových příležitostí k rozvoji a vzdělávání. Takto může být rotace práce využita HR specialisty jako nástroj pro udržení talentů ve společnosti“ (Brown, 2003, s. 1)

Pro mnohé pracovníky je možnost vyzkoušet si práci na nové pozici velkou pracovní i osobní výzvou, bývá ale také stresovou záležitostí. Zaměstnanci si musejí zvykat na nové pracovní podmínky, kolegy, postupy. Z jistoty předchozího místa, kterému dobře rozumí, přestupují často do oblasti, která je pro ně v mnoha ohledech nová. Avšak umožňuje mu rozvíjet se v oblastech, které potřebuje v rámci svého kariérního postupu. Během rotačního programu může pracovník získat nové zkušenosti, osvojit si potřebné dovednosti, které by na svém stávajícím místě nenabyl, a rozvinout své dosavadní schopnosti.

Pracovníci mohou těžit také z nových znalostí o sobě samém, mohou si vyzkoušet nové pracovní role a objevit své schopnosti a silné stránky, o kterých dříve neměli tušení, nebo si v nich příliš nedůvěřovali. Jejich chuť učit se novým věcem a poznávat další možnosti, jak rozvíjet sebe sama pro ně může být motivující, stejně tak jako například pro jejich podřízené.

6.5 Přínosy rotace práce

Zaměstnanci by si měli být vědomi rozvojových požadavků, které na ně klade jejich pracovní pozice a vidět souvislost s rotačním programem k jejich osvojení. Je důležité, aby byla rotace na jinou pracovní pozici ze strany pracovníka dobrovolným krokem, aby v závěru měla kýžený efekt. Důležitou rolí personalistů je zde vycházet z popisu pracovního místa a z požadavků, které na zaměstnance klade. V rámci jich poté nastavit (ve spolupráci s vedoucím pracovníkem a případně i zaměstnancem samotným) rozvojový plán a jasně stanovit, jaké znalosti a dovednosti si má daný zaměstnanec během rotace osvojit a v jakých oblastech je třeba jej rozvíjet, například

pro budoucí kariérní postup. Při přípravě je třeba dbát na sladění cílů organizace s rozvojovými a kariérními plány jednotlivých zaměstnanců.

Rotační programy bývají známkou, že je firma schopna a ochotna reagovat na případné změny. Tento benefit odvozujeme zejména ze širokých znalostí, které pracovníci získají během rotace na pracovních místech. Pracovníci tak mohou dobře reagovat na změny a problémy, které se objeví i v jiných oblastech, na které se firma zaměřuje (Cosgel, Miceli, 1998, s. 3–4).

Rotace práce rozvíjí inovativnost pracovníků. Pracovníci získají možnost pracovat s novými kolegy, jsou vystaveni novým zkušenostem v rámci spolupráce na nových projektech. Rotace umožňuje výměnu názorů a myšlenek a možnost řešit problémy odlišné než na své původní pozici. Nový pohled na problém i vlastní zkušenosti z předchozího pracovního místa mohou rozvíjet zcela nové nápady a pracovníci získají možnost podílet se na inovacích a zlepšeních.

Rotační programy ruší nudu a stereotyp jednoho pracovního místa. Mohou udržet pracovníky bdělé a nadšenější do práce. Vyšší spokojenost pracovníků pomáhá růstu jejich vazby ke společnosti a loajalitu. Pracovníci se díky změně stávají flexibilnějšími.

6.6 Možné překážky rotace práce

Ačkoli se ukazují poměrně velké výhody rotace práce, stále ještě není zcela běžnou praktikou mnoha zaměstnavatelů v západních společnostech. Ačkoli mnohé firmy nabízejí rotaci práce i během rozvinuté kariéry, může být překážkou neochota pracovníků k mobilitě, tj. měnit pracovní místo. Avšak „...vnitřní mobilita je velmi důležitá zejména v organizacích s plochou organizační strukturou, ve kterých není kam růst.“ (Hroník, 2007, s. 99) Pracovníci se mohou také obávat vlastních nedostatečných schopností pro výkon dané pozice nebo nejsou ochotni zkusit nové věci či nejsou nakloněni změnám. Oblast činnosti oddělení či pobočky, kam budou zaměstnanci rotovat jim nemusí být blízká. Je proto třeba předem stanovit místo rotace spolu s pracovníkem a zajistit, aby rotace byla dobrovolná.

Další překážkou úspěchu rotačního programu může být neochota vedoucích pracovníků „ztratit“ dobrého pracovníka, byť i na nějaký čas. Manažeři se mohou také zdráhat zaškolování a tréninku nováčka.

Rotační programy nemusí být tou správnou a vyhovující variantou pro každou organizaci. Vhodné bývají spíše pro firmy s větší základnou a více odděleními, mezi kterými mohou pracovníci rotovat. Pro malé firmy může být „ztráta“ pracovníka v jedné pozici nepříznivá i přes možný pozitivní přínos pro pracovníkův rozvoj.

Rotace práce a její implementace může být také závislá na firemní kultuře a připravenosti firmy rotaci zavést. „Rotace nejlépe funguje u společností, ve kterých jsou riziko a inovace podporovány a lidem je dovoleno udělat chybu... klíčovými pro rotační programy je dobré plánování, organizace a komunikace. Čím více času věnujete plánování, tím méně času budete muset trávit řešením problémů, které se mohou objevit.“ (Grensing-Pophal, 2005, s. 50–53)

Do procesu plánování rotace pracovních míst by měli být zapojeni pracovníci, kterých se výměna týká, ale svou významnou roli zde hraje i personální oddělení, zejména pokud je třeba sjednat záležitosti ohledně různosti platu, benefitů apod. Stejně tak by se do plánování měli zapojit vedoucí pracovníci. Existuje možnost, že ne oběma stranám, pokud si například pracovníci navzájem mění svá pracovní místa, bude nová pozice vyhovovat a jelikož jsou rotace práce komplexní záležitostmi, je třeba se dobře připravit, plánovat rozvoj a stanovit pravidla, se kterými budou pracovníci seznámeni.

7 Stáže

7.1 Zahraniční stáže

V dnešní době působí po celém světě řada mezinárodních společností, které zaměstnávají pracovníky z mnoha různých zemí. Setkávání se s lidmi různých kultur v našem každodenním životě je dnes samozřejmostí a mít zahraničního kolegu je čím dál častější. Zahraniční pracovní cesty a spolupráce podniků napříč světem se staly součástí života téměř každého z nás.

Zahraniční stáže se liší od vysílání pracovníků a neměly by být zaměňovány s výjezdy expatriantů. S pojmem “expatriant” neboli občan jednoho státu, který krátkodobě či dlouhodobě žije a pracuje v jiném státě, se můžeme setkat v rámci tzv. mezinárodního personálního řízení, čili procesu zaměstnávání a rozvíjení lidí mezinárodních organizací, které působí v Evropě nebo globálně (Armstrong, 1999, s. 137). Mezinárodní personální řízení je personální řízení přes národní hranice, které může zahrnovat nejen expatrianty, ale i občany hostitelské země a občany třetí země a je proto složitější než personální řízení v rámci jednoho státu. S narůstajícím množstvím mezinárodních společností a firem bývá využití expatriantů stále častější, zejména pro plnění zásadních otázek a úkolů napříč zeměmi, ale také pro usnadnění vstupu na trh v nové zemi a rozvíjení kompetencí mezinárodního managementu.

V této části diplomové práce se však zabývám stážemi, které se uskutečňují v zahraničí, avšak nejedná se o tematiku expatriantů. „Jak ukázaly výsledky bleskového průzkumu Deloitte... stále více společností v České republice a na Slovensku vysílá pracovníky do zahraničí již nikoliv pouze v rámci tradičních expatriantských pracovních výjezdů na zahraniční ředitelství mezinárodních firem, ale i na střednědobé rozvojové či krátkodobé projektové stáže. Zahraniční zkušenost je čím dál více považována za běžnou součást kariérového rozvoje“. (Červinková, 2008)

Zahraniční stáž většinou zahrnuje fázi přípravy, působení v zahraničí a opětovný návrat. Pro úspěšnost pracovní stáže existuje několik klíčových předpokladů. Pracovník, který se chystá na pracovní stáž by měl mít předem jasně definovanou

kariérní dráhu a stanovené rozvojové cíle stáže. S vedoucím a personálním oddělením by ještě před nastoupením na stáž mělo být jasně dohodnuto, jakým způsobem bude probíhat monitorování pracovního a rozvojového procesu během stáže a samozřejmostí je pravidelný kontakt s manažerem a personalistou (Červinková, 2008).

7.1.1 Rozvoj pracovníků v průběhu zahraniční stáže

Zahraníční stáž přináší nové výzvy a možnost obohacení dosavadních zkušeností. Se zahraniční stáží se však objevují i aspekty, na které je třeba se dobře (zejména psychicky) připravit. Dobrá informovanost pracovníka před začátkem stáže a jasné plánování umožní pracovníkovi více se soustředit na vlastní rozvoj a pomůže k vytvoření pozitivní zkušenosti pro samotného zaměstnance. Zamezí také případným nedorozuměním a zklamáním po návratu (Červinková, 2008).

Jednou z výzev, které přináší zahraniční stáž je rozdílnost kultur, která s sebou nese řadu dalších aspektů, jakými je například odlišný pohled na pracovní výkon, způsob řízení zaměstnanců, vedoucí pracovníci a společnost samotná může mít jiný pohled na týmovost, individualitu, volnost v rozhodování, míru kontroly či prostor pro vlastní iniciativu. Zajímavou rozdílností je taktéž zpětná vazba, která je přitom zcela zásadní pro správný rozvojový efekt celé stáže. Další skutečností, která se může v zahraničí odlišovat je postoj k hierarchii a autoritám. V neposlední řadě se může lišit i uspořádání kanceláří a způsob fungování v nich (Červinková, 2008).

Všechny tyto možnosti odlišného vnímání práce a pracovního prostředí mohou však sloužit k rozvoji pracovníka na mnoha úrovních. Zahraniční stáže vedou k rozvoji zejména v oblastech interkulturních kompetencí, které je možné rozvíjet ještě před odjezdem a prohloubit v rámci stáže. Nový a Schroll-Machl (2001, s. 35–39) uvádějí, že interkulturní kompetence lze rozvíjet v rámci interkulturního učení nebo tréninku. Interkulturní trénink může být *založen na zprostředkování informací* (prostřednictvím filmů, přednášek atp.), nebo se jedná o *kulturně orientovaný trénink* (ukázka typického jednání příslušníků cizích kultur a jeho vlivy na pracovní jednání), *trénink orientovaný na komunikaci a interakci*, *trénink týmové spolupráce mezinárodních*

pracovních týmů anebo o tzv. *kulturní asimilátor*, ve kterém se kombinují informace a výklad s určitou diagnostikou interkulturní kompetence účastníků.

Rozvoj pracovníků v rámci stáže by měl umožnit stát se ve své současné práci po návratu ještě efektivnějšími, cílem je formovat u pracovníků potřebné schopnosti a dovednosti a rozvíjet je pro výkon jejich dosavadní funkce, či je připravit na kariérní postup. Jedním z cílů rozvoje pracovníků v průběhu stáže je také zajistit, aby organizace měla dostatek kvalitních pracovníků, jejichž zkušenosti a schopnosti může potřebovat v budoucnosti (Armstrong, 1999, s. 142).

Při vzdělávání a rozvoji pracovníků v průběhu zahraniční stáže se setkáváme s faktory, které je třeba brát v úvahu a které se významně týkají složitosti mezinárodních činností. Armstrong (1999, s. 142) uvádí faktory rozdílnosti kultur a vliv různých právních, politických, společenských a hodnotových systémů.

Můžeme shrnout, že pracovníkům vysílaným na krátkodobé či dlouhodobé zahraniční stáže je umožněn rozvoj v oblasti interkulturních kompetencí: práce v mezinárodním týmu, vedení mezinárodního týmu. Osobní rozvoj zahrnuje také oblast rozvoje tolerance, porozumění, schopnost dívat se na věci z jiného úhlu pohledu. V neposlední řadě rozvíjí stážování inovaci a tvořivost.

Existuje několik typů zahraničních stáží. Na dlouhodobější zahraniční mise jsou vysíláni především manažeři, vedoucí pracovníci a pracovníci s vysokým potenciálem. „V závislosti na hodnotě, kterou má stáž přinést společnosti, a zároveň na rozvojovém efektu, který má mít pro jejího účastníka, můžeme rozlišit následující čtyři typy zahraničních stáží.“ (Červinková, 2008, viz Příloha A)

1. Za prvé tzv. „*strategická příležitost*“, která je vyhrazena pro lídry a mimořádné talenty. Jedná se o poskytnutí komplexní péče o zaměstnance i jeho rodinu a stáž má v tomto případě dlouhodobý a významný vliv pro celou společnost. O rozvoj pracovníka je třeba pečovat stejně tak jako o retenci, aby byla zaručena návratnost investic do stáže.

2. Druhým typem stáží je „*rozvojová zkušenost*“, jež má vysokou rozvojovou hodnotu, ale relativně nízkou okamžitou hodnotu pro společnost. Tento typ stáže je většinou určen talentům a pracovníkům, do kterých se firmě, z dlouhodobého hlediska vyplatí investovat. U tohoto typu stáže se předpokládá, že část nákladů ponese zaměstnanec sám jako investici do svého vlastního rozvoje.
3. Třetí typ představuje práce na „*specializované pozici*“ (technické, projektové či manažerské). Tento typ stáže vyplňuje nedostatek pracovní síly s určitým pracovním profilem a bývá mnohdy krátkodobě časově omezen. Vysílání bývají specialisté v daném oboru, z té samé společnosti. Rozvojový efekt zde bývá minimální, přestože hodnota pro společnost je významná. Tato stáž však může mít pro pracovníka motivační dopad, zejména na toho, pro kterého je možnost dalšího růstu v rámci společnosti omezená.
4. Posledním typem stáže je „*práce jako každá jiná*“, což je typ zahraničního pobytu s nízkou rozvojovou i byznys hodnotou. Jedná se většinou o zaměstnance, kteří mají zájem o práci v zahraničí, ale neočekávají ze strany společnosti výraznou podporu co se týče benefitů ani podpory. Přesto mohou tyto typy stáží přinést sekundární výhody typu osobního rozvoje či zúročení znalostí a předpokladů v domácí zemi doposud nevyužitých.

7.2 Talent Management a Trainee Programy

Stáže bývají také často zmiňovány v souvislosti s talent managementem a trainee programy. V tomto smyslu jsou zařazovány jako metoda rozvoje pracovníků – talentů, spolu s dalšími metodami, jako je rotace práce, spolupráce na projektech a podobně (Hroník, 2007, s. 115, volně přejato). Talent management je řízení vybraných, nadaných lidí, kteří jsou získáváni z vnitřních, ale i vnějších zdrojů. Proces talent managementu začíná identifikací talentovaného pracovníka, jeho získáním a pokračuje rozvíjením, udržením a poté i využitím pracovníkova potenciálu a schopností v rámci organizace. Talenty můžeme získat z vnitřních zdrojů (mezi zaměstnanci) nebo vnějších (např. Absolventi vysokých škol).

V rámci talent managementu bývají stáže určeny pracovníkům, kteří jsou v organizaci vnímáni jako mimořádně nadaní a schopní. Každá firma si sama stanovuje, koho považuje za talenty. „V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se také vyznačuje perspektivou.“ (Hroník, 2007, s. 109) Z externího prostředí bývají za talenty považováni absolventi a mladí talentovaní pracovníci s žádnou či minimální praxí, nebo se jedná o pracovníky, kteří již v dané společnosti nějakou dobu působí, ale jsou na začátku své kariéry a jsou vybráni k dalšímu rozvoji. Absolventům bývají určeny tzv. trainee programy a talentům programy v rámci tzv. talent developmentu (Hroník, 2007, s. 114–115). Stáže pro absolventy a talenty mohou být lokálního či dokonce mezinárodního charakteru a jsou nabízeny za účelem rozvoje specifických praktických dovedností, znalostí z daného oboru či profese anebo také za účelem získání manažerských kompetencí a osobního rozvoje.

V rámci řízení talentů můžeme vymezit dva druhy programů. Jednak trainee programy (program, kdy se lidé z vnějších zdrojů, po absolvování půlroční až roční rozvojové stáže, mohou stát zaměstnanci) a talent development program (určen pro vnitřní zdroje, tj. již současné pracovníky). Trainee programy a talent development jsou velkou příležitostí a zvyšují pravděpodobnost uplatnění se ve firmě. Mohou pomoci také k rychlejšímu kariérnímu postupu v rámci organizace. Jejich počátkem bývá formulace kontraktu, očekávání a rozvojových cílů. „Programy talent managementu směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů. Cílem je, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou.“ (Hroník, 2007, s. 115) Řízení talentů je také zaměřeno na rozvíjení pocitu závazku (rozvoj commitmentu) pracovníků vůči dané organizaci.

Vybraní nadaní jedinci z externích zdrojů (mezi ně zařadíme i absolventy vysokých škol) jsou zařazováni do tzv. trainee programů. Uchazeči procházejí často náročným výběrovým řízením, které je většinou složeno z vyhodnocování životopisů a referencí, Assessment Centra a mnohdy i behaviorálních nebo kompetenčních pohovorů. Pokud jsou talenti vybíráni z vlastních zdrojů, děje se tak na základě několika možných metod, jakými je systém hodnocení, účast v projektech, development centre, měření potenciálu nebo nominací (Hroník, 2007, s. 112–113).

Trainee programy bývají koncipovány jako stáž na jednom oddělení, mohou však mít podobu také určité formy rotace práce, kdy absolvent rotuje na více pracovních místech a útvarech. Cílem takového programu je zajistit pro organizaci potenciální budoucí manažery a specialisty, které si organizace sama „vychová“ a zároveň podnítit u účastníků programu angažovanost pro firmu. V průběhu programu jde také o sociální a pracovní adaptaci potenciálních zaměstnanců a vytváření sítě sociálních vztahů. V průběhu trainee programu jsou předávány firemní normy, postupy i hodnoty. Organizace může díky nim získat levnou a vzdělanou pracovní sílu a je jí umožněno od začátku formovat zaměstnance pomocí jejich rozvoje a s ohledem na potřeby organizace. Z absolventů programu se mohou stát spokojení a motivovaní zaměstnanci, kteří mají komplexní přehled o dění v organizaci a jsou ochotni angažovat se pro ni i v budoucnosti. Trainee program je pro ně ideálním startem pracovní kariéry (Poláková, 2006).

7.2.1 Rozvoj pracovníků v průběhu stáže

Stáže jsou přínosem pro všechny zúčastněné, tj. organizaci, „stážistu“ i kolegy a vedoucí pracovníky. Pro účastníky jsou stáže možností k rozvoji větší zodpovědnosti a zlepšení komunikačních a koordinačních schopností při spolupráci na projektech. Stáž umožňuje rozvíjet dosavadní schopnosti a vědomosti, získat nové odborné zkušenosti a porovnat je s teoretickými znalostmi. Stáže rozvíjejí také profesionální vztahy a pomáhají vytvářet nové sociální sítě. Stážování přináší nový, komplexnější pohled na fungování organizace a na pracovní procesy. Díky novým zkušenostem a možnosti širšího pohledu na organizaci (oddělení, tým) může stáž podporovat kreativitu pracovníků a přinášet společnosti inovace a nové nápady. V neposlední řadě zvyšují stáže sebehodnocení pracovníka, jeho sebedůvěru, lepší pohled na sebe sama, svůj potenciál a výkon v důsledku nabytí nových zkušeností, dovedností a odborných znalostí.

Pro účastníky trainee programů se nabízí možnosti poznat firemní kulturu, podílet se na řešení reálných problémů a pracovních situací, na výzkumu nebo projektech pod vedením zkušených kolegů. Trainee program pomáhá stážistům „vhlédnout“ do činnosti organizace, přináší možnosti praktických zkušeností i osobního rozvoje.

Rozvíjí samostatnost a rozhodovací schopnosti, ale podporuje zároveň týmovou spolupráci, pokud má uchazeč možnost pracovat v rámci týmu. Pro absolventy je tato stáž možností, jak si upřesnit svou vizi budoucí kariéry a směřovat daným směrem, najít své silné stránky a pracovat na nich, může jim také pomoci najít určitou profesní specializaci, kterou dříve neviděli nebo nepovažovali za atraktivní.

Kolegové a vedoucí pracovníci mohou těžit z přísunu nových nápadů a inovací z řad talentů i absolventů, mohou získat nového člena týmu a podpořit rozvoj kolegů. Pro organizaci jsou trainee programy dobrou příležitostí průzkumu pracovního trhu a získávání potenciálních zaměstnanců. Zvyšují popularitu organizace jako potenciálního zaměstnavatele a reputaci firmy. Pro firmu bývají stážisti také cenným zdrojem finančně nenáročných, avšak motivovaných a vzdělaných pracovníků.

8 Rozvoj pracovníků a jeho přínosy

Cílem vzdělávání a rozvoje pracovníků je dospět ke stanoveným cílům organizace a zvýšit výkonnost pracovníků. Často je hodnocení přínosů rozvoje pracovníků obtížné, jelikož zde působí řada faktorů. Pro personální oddělení je však výzvou doložit význam rozvojových a vzdělávacích aktivit pro udržení respektu ze strany managementu, vedení firmy a její ochoty do rozvoje pracovníků investovat.

Rozvoj pracovníků je ovlivněn řadou aspektů. Mezi ně patří motivace zaměstnanců a jejich ochota se dále rozvíjet, která je základním předpokladem úspěšného rozvoje a aktivity účastníků. Co se týče celé společnosti, působí na rozvoj pracovníků také firemní kultura. Pokud je společnost orientována na vzdělávání a rozvoj, je firemní kultura pozitivně nakloněna rozvoji zaměstnanců. V neposlední řadě záleží úspěch rozvoje pracovníků na dodavatelích rozvojových aktivit. Ať se jedná o interní nebo externí zdroje, měly by být poskytovány zkušenými profesionály ve svém oboru a jejich výsledky by měly být systematicky sledovány a hodnoceny buďto bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až s určitým odstupem. Záleží také na skutečnosti, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo někdo „zvenčí“). Zhodnocení přínosu účastníkem může být ovlivněno subjektivně, ale mělo by být i přesto samozřejmostí (Hroník, 2007, s. 178).

Při hodnocení přínosů vzdělávání a rozvoje je nutné vycházet z předem daných cílů vyjádřených ve strategii rozvoje. Vzdělávací a rozvojové aktivity mají vliv na jejich účastníky, ale měli bychom se pokusit také odhadnout dopad vzdělávání a rozvoje individuálního pracovníka na týmový výkon a výkon celé organizace (Armstrong, 1999, s. 513). Avšak hodnotit význam vzdělávání a rozvoje na výkon organizace může být vnímáno jako obtížné, protože určit podíl vlivu rozvoje vedle dalších aspektů, které na výkon a úspěšnost organizace působí, není snadné.

Určitým způsobem, jak zjistit, zda firma poskytuje dostatečné a kvalitní možnosti pro rozvoj pracovníků jsou průzkumy spokojenosti, nejsou však zdaleka jediným způsobem, spíše je možné je vidět jako doplněk. Důležitou roli hraje také zpětná vazba z rozvojových aktivit, jak bylo zmíněno výše.

Úspěšnost rozvoje je podmíněna výběrem nástroje vhodného pro rozvoj potřebných dovedností a znalostí vybraného pracovníka. Co se týče pracovníků, je třeba, aby byli dobře motivováni a sami ochotni se aktivně podílet na svém vzdělávání a rozvoji. Vědomí zodpovědnosti za vlastní rozvoj a také vzdělávání je důležité pro úspěšný posun kupředu. Pracovník by se měl podílet na plánování svého rozvoje a měla by mu být ponechána určitá zodpovědnost za výběr rozvojových programů. Důraz by měl být kladen na specifičnost, měřitelnost i relevanci cílů. Pracovník by si měl odpovědět na otázky, čeho a jak chce dosáhnout, a za dodržení cílů by měl být odpovědný. Vedoucí pracovník zase ručí za poskytnutí vhodných podmínek a prostředků (Hnojská, Hoffmannová, 2007).

Závěr

Koučování, mentoring, rotace práce a z části i stáže se vyznačují důrazem, který kladou na aktivitu samotného pracovníka a jeho zapojení do vlastního rozvoje. Aktivní získávání nových poznatků, znalostí a zkušeností je často zmiňováno jako efektivnější než pasivnější přijímání nových dovedností a znalostí na školeních. Pracovník si odnáší často hlubší a dlouhodobější přínos vlastnímu rozvoji díky pozorování a učení se od zkušenějších kolegů v rámci stáže, také od mentora při mentorování a z účasti na nových úkolech při rotaci práce. S pravděpodobným rostoucím využitím těchto nástrojů rozvoje budou mít v budoucnosti výhodu zaměstnavatelé, kteří zůstanou otevřeni flexibilním způsobům rozvoje pracovníků a budou ochotni reagovat na jejich potřeby. Je pravděpodobné, že se bude z určité části upouštět od fixně stanoveného formálního vzdělávání a pozornost bude kladena spíše na nové metody a nástroje.

Při studiu odborné literatury týkající se koučování a mentoringu jsem nabyla dojmu, že ještě stále panují poměrně velké rozdíly mezi jednotlivými autory ve vnímání toho, co je koučink a co mentoring a v čem se tyto dva nástroje odlišují. Často se odborníci názorově liší v zapojení kouče a mentora do procesu rozvoje pracovníka, časové náročnosti metod a délky trvání koučovacího a mentorovacího procesu.

Co se týče rotací práce a problematiky stáží, odborné literatury není dostatek, zejména v českém jazyce. Avšak se o nich již pojednává v zahraničních odborných periodikách. Do budoucnosti bude třeba se této tematice podrobněji věnovat, jelikož se ukazují rozvojové kvality rotačních programů i stážování. Je třeba, aby se mezi odbornou, ale také laickou veřejností a samotnými pracovníky rozvinula širší diskuse nad možnostmi rozvoje v průběhu stáží a rotace práce a podpořila se mobilita pracovníků. Stále v naší společnosti přetrvává neochota zaměstnanců měnit, byť i jen dočasně, pracovní místo v rámci jedné společnosti, ačkoliv se stále více ukazují výhody výše zmíněných nástrojů rozvoje.

Zdá se také, že koučink je stále ještě více využíván jako metoda pro dosahování cílů v oblasti byznysu a obchodu než k rozvoji pracovníků a jejich potenciálu. Domnívám

se, že ale právě v tomto rozvoji je potenciál koučování. Trendy v současnosti ukazují na stále vzrůstající popularitu využití koučinku i v této oblasti. Profesionalizace koučů den ode dne roste i se vzrůstající poptávkou po službách koučinku. K větší popularitě a zejména ocenění profese koučů je třeba diskusí v odborných a akademických kruzích, dobrá marketingová kampaň a publikování odborných článků a knih. Koučink může být postupem času rozšířen jako nástroj rozvoje také pracovníků na nižších stupních organizační hierarchie, byť je pro tuto skupinu zaměstnanců jeho využití omezeno kvůli finanční a časové náročnosti.

Rozvoj pracovníků a jeho kvalita je velmi závislá na celkové podpoře vedení společnosti a na skutečnosti, zda je firemní kultura rozvoji a vzdělávání nakloněna. Velká zodpovědnost za rozvoj zaměstnanců je vkládána do rukou personalistů, manažerů a vedoucích pracovníků. Je proto nutné soustředit se na kompetence právě těchto zaměstnanců a jejich schopnosti rozvíjet lidi. Význam osobního rozvoje a možnost vzdělávání je považována za důležitou také z hlediska samotných zaměstnanců. Podmínky vlastního růstu a nabídka vzdělávání jsou dnes vnímány jako samozřejmé a jsou od zaměstnavatele vyžadovány. Jsou vizitkou toho, jak zaměstnavatel o své pracovníky pečuje, jak mu na nich záleží a je ochotný do nich investovat.

Každý z nástrojů rozvoje pracovníků, který je v práci uveden, se zaměřuje na jiné aspekty lidské osobnosti. Rotace práce napomáhá rozvíjet schopnost dívat se na věci z mnoha úhlů pohledu, získat komplexní pohled na celou organizaci a její fungování. Koučování a mentorování může napomoci samostatnosti a odpovědnosti za vlastní rozvoj. V koučinku a mentoringu se nabízejí nové alternativy, jejichž využití bude ku prospěchu nejen manažerům samotným, ale především celé organizaci. Stáže v rámci působení v zahraničí rozvíjejí zejména schopnosti interkulturní spolupráce a vedení lidí. Pro absolventy jsou pak stáže příležitostí setkat se s odborníky a pracovat na reálných úkolech, což rozvíjí jejich odbornost, samostatnost a pocit kompetentnosti. Před pracovníky se tak díky tomuto rozvoji otevírají nové možnosti a výzvy.

V organizacích bude rozvoj pracovníků hrát nadále nepochybně důležitou roli. Situace na pracovním trhu přeje připravenému pracovníkovi, který je flexibilní,

informovaný a ochotný se stále vzdělávat a rozvíjet. Je otevřený ke změnám a odolný vůči stresu. Dnešní doba nahrává člověku, který si je vědom svých schopností a umí s nimi nakládat. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je možné vidět jako návratnou investici, která se projeví zejména z dlouhodobého hlediska.

9 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M.. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

BROWN, A. Job rotation programs turn heads. *Canadian HR Reporter*. January 2003, Vol. 16(1), No. 12. Page count = 1. [online] Retrieved March 19, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 287848381).

CLUTTERBUCK, D.: *Coaching the team at work*. London, Boston: Nicholas Brealey International, 2007. ISBN: 9781904838081 9781435600874

CLUTTERBUCK, D. The use of internal resources for coaching and mentoring. *Global Focus: Special Supplement*, July 2009. Vol. 3, no. 3, s. 3-6. Retrieved April 28, 2010, from ProQuest Central. (Document ID: 1895274321).

COOK, M., J. *Effective Coaching*, McGraw-Hill Professional Book Group, 1998. 201 s. ISBN: 9780070718647 9780071371209

COSGEL, M.M.; MICELI, T.J. On Job Rotation, *Working Paper 1998-02R*, University of Connecticut, Department of Economics Working Paper Series, October 1998.

COUTU, D., KAUFFMAN, C. What Can Coaches Do For You, *Harvard Business Review Research Report*, January 2009, accessed through <http://www.coachfederation.org/>, accessed on 22nd April, 2010

CAPRIONI, D. Rotační manažerské programy pomáhají vychovávat lídry, *HR Forum*, č. 12, 2009, s. 38-39.

ČERVINKOVÁ, R. Sláva a úskalí zahraničních rozvojových misí, *Deloitte HR Zpravodaj, Srpen 2008*.

DEMBKOWSKI, S. *The Seven Steps of Effective Executive Coaching*. London: Thorogood, 2006. 220 s. ISBN 9781854183330

FRANCIS, L. Shifting the Shape of Mentoring, *T + D*, September 2009. Vol. 63, No. 9, s. 36-40,6. Retrieved April 28, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1864321101).

GERMAIN, J. Why mentoring is the way to develop senior employees. *Training & Management Development Methods*, 2008, Vol. 22, No. 5, s. A121-A125, R12. Retrieved March 21, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1602881591).

GRENSING-POPHAL, L. Job Rotation. [online databáze] *Credit Union Management*, July 2005. Vol. 28, No. 7, s. 50–53. Retrieved March 19, 2010, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 862987421).

HEJDUKOVÁ, K. Koučováním k vyšší výkonnosti. *HR Forum*, č. 4, duben 2007.

HNOJSKÁ, P., HOFFMANNOVÁ, A. Rozvoj s rozmyslem, *Deloitte HR Zpravodaj*, Květen 2008.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s. , 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

HRM IHNED, 27.11.2009, [online databáze], cit. 24.2.2010.

CHERASKIN, L.; CAMPION, M. A. Eight points you need to consider about job rotation. *Personnel Journal*; November 1996; Vol. 75, No. 11; Research Library.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd., Praha: Edice ČŽV, svazek 21, Mosche s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9211-3

MACCOBY, M. The Dangers of Dependence on Coaches. [online] In: COUTU, D.; KAUFFMAN, C.: *What Can Coaches Do For You*, Harvard Business Review

Research Report, January 2009. Accessed through <http://www.coachfederation.org/> , on 22nd April, 2010.

McLAUGHLIN, C. Mentoring: What Is It? How Do We Do It and How Do We Get More Of It?. *Health Services Research*, Vol. 45, No. 3, June 2010: 871-884. *Academic Search Complete*, EBSCOhost (accessed May 20, 2010).

MINOR, M. *Coaching for Development: Skills for Managers and Teamleaders*, Course Technology Crisp, 1995. 86 s. ISBN1-56052-319-0

MEGGISON, D.; CLUTTERBUCK, D.; GARVEY, B.: *Mentoring in Action : A Practical Guide for Managers*. 2nd ed. London, Philadelphia: Kogan Page, Limited, 2006. 280 s. ISBN 9780749444969 9780749449858

Mentoring napomáhá sdílení hodnot a šetří náklady. *HRM.IHNED.CZ* , 27. 11. 2009 00:00 (aktualizováno: 26. 11. 2009 22:56). Dostupné online na: http://vyhledavani.ihned.cz/109-39173590-on-mentoring-M00000_d-f9, cit. 24.2.2010.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2001.

NEČAS, P. Koučink umí řešit problémy. *HR Forum*, č. 1, 2009.

OUCHI, W. *Theory Z*. Adison-Wesley Publishing Company, Inc., Ninth Printing, 1981. ISBN 0-201-05524-4

ONDRÁČEK, M. Jak nevy pustit duši aneb Kdy koučink pomáhá, *HRM Line*, 23.1.2009, č. 2/2009.

POLÁKOVÁ, I. Trainee programy. *Moderní řízení*. [online databáze www.mr.ihned.cz], 14.7.2006, cit. 27.6.2010.

PRAŽÁKOVÁ, Š. Sir John Whitmore a Timothy Gallwey v září spolu v Praze, *HRM Line*, 15.5.2009, č. 10/2009, s.1-2.

RIETHOF, N. *Koučování: determinanty efektivnosti*. Praha: 2004. 92 s. Diplomová práce na katedře psychologie FF UK. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Ing. Karel Rieger, CSc.

SCOGGINS, E. The Power of Mentoring. *Life Insurance Selling*, February 2010, Vol. 85. No. 2, s. 54-55. Retrieved April 28, 2010, from Banking Information Source. (Document ID: 1963089821).

STONE, F. M. *Coaching, Counseling and Mentoring : How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance*. 2nd ed. New York: AMACOM, 2007. 238 s. ISBN: 9780814473856

ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. 138 s. ISBN: 978-80-312-2001-7

TOBIN, D. R.; PETTINGELL, M. *AMA Guide to Management Development*, New York: AMACOM, 2008. 337 s. ISBN: 9780814408995

Vzdělávání v době krize sází na interní lektory a kouče, (red.). *HRM Line* , 5.3.2010, č. 5/2010.

Koučink ve firemní praxi v České republice. *Závěrečná zpráva ze studie*. European Mentoring and Coaching Council (EMCC CZ). Září 2008. [online] http://www.emccouncil.org/cz/public/emcc_ceska_republika/index.html

ICF [online] <http://www.coachfederation.cz/cz/kdo-jsme-a-co-nabizime/co-je-icf-koucink.html> , [cit. 11.5.2010, 9:54].

ČAKO [online] <http://www.cako.cz/index.php?lang=cz>, [cit. 12.5.2010, 14:50].

10 Příloha

Příloha A, Tabulka č. 1: Typy zahraničních stáží dle hodnoty pro zaměstnance a zaměstnavatele

<p>Vysoká rozvojová hodnota</p>	<p>“Rozvojová zkušenost” Cíloví zaměstnanci: • Vycházející hvězdy • Zaměstnanci, kteří usilují o rozmanitost v oblasti zkušeností a personálního rozvoje Přístup zaměstnavatele: • “Expatriate light” • Zaměření na rozvoj • Od zaměstnance se očekává, že ponese část nákladů</p>	<p>“Strategická příležitost” Cíloví zaměstnanci: • Budoucí lídři – “Superstars” Přístup zaměstnavatele: • “Expatriate plus” • Zaměření na rozvoj, zkušenost a stabilizaci • Garantované budoucí příležitosti</p>
<p>Nízká rozvojová hodnota</p>	<p>“Práce jako každá jiná” Cíloví zaměstnanci: • Dobrovolníci • “Nízkorozpočtoví” talenti Přístup zaměstnavatele: • Minimální výhody i podpora ze strany zaměstnavatele • Lokální transfery • Rizikové stáže z pohledu návratnosti</p>	<p>“Specializovaná pozice” (manažerská nebo technická) Cíloví zaměstnanci: • Osvědčení pracovníci s dobrým výkonem • Specializovaní experti s hlubokými specifickými znalostmi/dovednostmi Přístup zaměstnavatele: • Krátkodobé pobyty • Jasně vymezený cíl (např. projekt) • Rychlé umístění/přemístění zaměstnance</p>
	<p>Nízká business hodnota</p>	<p>=>Vysoká business hodnota</p>

Tabulka přejata z: Petra Hnojská, Anna Hoffmannová: “Rozvoj s rozmyslem”, Deloitte HR Zpravodaj, Květen 2008