



Budování koučovací kultury s mileniálními lídry



**SIGNATURE
SERIES**

AN HCI INSIGHT PARTNERSHIP

Část studie ICF přeložena společností Koučink Centrum, s.r.o., únor 2018





MANAŽERSKÉ SHRUTÍ

Hromadné odcházení generace Baby Boomers do důchodu a mezery v plánování jejich nástupců otevírá příležitosti pro koučink na pracovišti. Manažeři-nováčci spolu s mileniály, kteří zastávají pozice ve výkonném vedení, jsou připraveni těžit z partnerství s kouči a naučit se využívat koučovací dovednosti ve vztahu ke svým kolegům i týmu. Manažeři a lídři všech věkových kategorií, kteří používají koučovací dovednosti, se stávají vzorem pro své mladší zaměstnance a budoucí lídry.

Human Capital Institute (HCI, Institut lidského kapitálu) a Mezinárodní federace koučů (ICF) již čtvrtým rokem společně zkoumají koučovací kulturu v organizacích. Letošní průzkum se zaměřuje na koučování a rozvoj leadershipu u manažerů-nováčků a nových lídrů – z nichž mnozí jsou příslušníky generace mileniálů (tj. jedinců narozených mezi lety 1983 a 1996). Ze studie, na níž se podílelo 670 profesionálů z oddělení lidských zdrojů (HR), učení a rozvoje (L&D), talent managementu (TM), interních koučů a individuálních respondentů napříč generacemi, vyplývá následující:

Většina generačních rozdílů jsou pouhé mýty.

- ✓ Tři hlavní pracovní preference jsou v rámci věkových skupin stejné: příležitosti pro rozvoj, kariérní postup a flexibilní pracovní podmínky.
- ✓ Uznání za kvalitní práci, manažerská podpora a příležitosti ke sdílení zpětné vazby s těmi, kteří mají rozhodovací pravomoci, jsou hlavní hodnoty, na nichž se shodují všechny věkové skupiny v poměru 67 % a více.
- ✓ Tento průzkum ukázal, že pokud jde o korporátní sociální odpovědnost, narcistické tendence a krátkodobé vykonávání pracovní pozice, hodnoty jednotlivých generací se příliš neliší.



DEFINICE KLÍČOVÝCH TERMÍNŮ

Koučink: partnerství s koučovaným(i) v tvořivém procesu, který vyžaduje přemýšlení a který inspiruje k maximálnímu využití osobního a profesního potenciálu.

Profesionální kouč: ten, kdo poskytuje trvalé partnerství tak, aby pomohl koučovaným dosáhnout uspokojivých výsledků v jejich osobním a profesním životě. Úkolem kouče je poskytovat podporu pro zlepšení dovedností, zdrojů a tvořivosti, jež má koučovaný k dispozici.

Interní kouč: profesionální kouč, který je zaměstnán v organizaci a k jehož popisu práce patří konkrétní koučovací povinnosti.

Externí kouč: profesionální kouč, který je buďto OSVČ nebo působí v koučovací firmě spolu s dalšími profesionálními kouči.

Manažer/lídr používající koučovací dovednosti: lídr, který využívá koučovacích znalostí, přístupů a dovedností k vytvoření povědomí a podpoře změny chování.

Specifický kurz koučinku: kurz, který vzdělává v oblasti koučovacích schopností a/nebo aplikace technických dovedností koučovacím způsobem. Součástí kurzu je teorie a stěžejní koučovací dovednosti, které mají jedince připravit na práci profesionálního kouče.

Akreditovaný kurz koučinku: jakýkoli program, jehož náplní je specifické koučovací vzdělávání a který splňuje přísná kritéria, jež schvaluje profesionální organizace koučů.



Preferovaný manažerský styl se přesouvá od příkazů a kontroly k novému stylu, založenému na začlenění, zapojení se a participaci.

ÚVOD

Generace označovaná jako mileniálové (nar. 1983–1996) tvoří největší část pracujících ve Spojených státech.¹ Rovněž se odhaduje, že do roku 2020 budou mileniálové tvořit polovinu světové pracovní síly.² Tento demografický segment byl po určitou dobu předmětem výzkumu převládajících trendů v oblasti pracující síly. Pronikání mileniálů na výkonné pozice však dává podnět k novým úvahám o rozvoji kapacit a potřeb mileniálních lídrů. Studie zveřejněná v roce 2015 například zjistila, že během pěti let aspirovalo na pozice v leadershipu 73 % mileniálů.³

Charakteristika generačních demografických skupin může přinést hodnotné poznatky, zároveň ale může příliš generalizovat a být tak zavádějící. Mýty, že mileniálové vyžadují větší uznání na poli práce a že projevují nižší loajálnost vůči organizacím, jichž jsou součástí, byly spolehlivě vyvráceny.⁴ Namísto toho se ukazuje, že mileniálové jako celek dychtí po příležitostech ke kariérnímu růstu a rozvoji svých vůdčích dovedností⁵ – což je snaha, kterou lze mnohem lépe pochopit z určitého stupně kariéry či z pozice určitého věku, než z pozice příslušnosti k určité generaci. Zatímco 54 % mileniálů touží po dalším technickém vzdělání, 60 % si žádá vzdělání v oblasti vůdčích dovedností ze strany svého zaměstnavatele.⁶ Nejpravděpodobnější vysvětlení je to, že si vyjasňují své zaměření a zdokonalují dovednosti. V porovnání s jinými věkovými skupinami také preferují častější zpětnou vazbu od svých nadřízených.⁷

Spolu s rozvojem manažerských stylů dochází k tomu, že mileniálové nechtějí „šéfy“. Namísto nich chtějí „kouče“, kteří jim dokáží pomoci dosáhnout cílů v rámci rozvoje kariéry.⁸ Preferovaný manažerský styl se tak přesouvá od příkazů a kontroly k novému stylu založenému na začlenění, zapojení se a participaci.⁹ Většina organizací chápe význam koučinku, avšak jen některé si uvědomují celkový dopad, jaký má koučovací kultura na zvýšení participace zaměstnanců a udržení vysokého výkonu organizace.¹⁰ Ukazuje se, že kombinace externích a interních koučů spolu se školením manažerů a lídrů za účelem získání koučovacích dovedností je klíčem k rozvoji silné koučovací kultury a potřeb rozvoje nově nastupujících lídrů.



BUDOVÁNÍ KOUČOVACÍ KULTURY

Koučink je ve svém tradičním významu vlivným nástrojem pro rozvoj výkonných pracovníků. S narůstajícím počtem lídrů, kteří vidí, jak silným nástrojem může koučink být pro optimalizaci výkonu a vyšší participaci, se koučink začíná dostávat ke všem zaměstnancům skrze různé modalitty, včetně profesionálních koučů. Na základě indexu relevantních kritérií bylo zjištěno, že silná koučovací kultura panuje v jedné ze čtyř (25 %) dotázaných organizací. Ačkoli tento výzkum není dlouhodobý a jeho podstata se během let změnila jen málo, podíl organizací, v nichž toto přesvědčení panuje, plynule stoupá od doby, kdy byla zveřejněna první studie HCI/ICF v roce 2014 (13 % v roce 2014, 15 % v roce 2015 a 17 % v roce 2016). V roce 2017 uvedlo ve svých organizacích silnou koučovací kulturu, zakládající se na splnění *minimálně* pěti z níže uvedených kritérií, celkem 25 % respondentů ($n = 120$):

- ✓ Výrazně/docela souhlasí, že si zaměstnanci váží koučinku.
- ✓ Výrazně/docela souhlasí, že si vyšší výkonní pracovníci váží koučinku.
- ✓ Manažeři/lídrři (a/nebo interní koučové) absolvovali akreditovaný kurz koučinku.
- ✓ Koučink je pevnou součástí organizace s vyčleněnou položkou v rozpočtu.
- ✓ Všichni zaměstnanci v organizaci mají stejnou příležitost nechat se koučovat profesionálním koučem.
- ✓ V organizaci jsou zastoupeny všechny tři modalitty koučinku (interní koučové, externí koučové a manažeři/lídrři používající koučovací dovednosti).



OBR. 1 Kombinace silné koučovací kultury a procentního zastoupení respondentů, kteří naznačují přítomnost každého kritéria

Hodnota zaměstnanců **79 %**

Hodnota vyššího vedení **71 %**

Akreditovaný kurz koučinku **60 %**

Vyčleněná položka v rozpočtu **51 %**

Všichni mají příležitost nechat se koučovat odborníkem **48 %**

Přítomnost všech tří modalit **37 %**

Tato kritéria jsou ve středně velkých společnostech většinou splněna; v organizacích s 5 000–10 000 zaměstnanci má silná koučovací kultura největší zastoupení.

„Jakmile lidi vystavíte jakémukoli typu koučinku ... ,
okamžitě pochopí jeho hodnotu.“

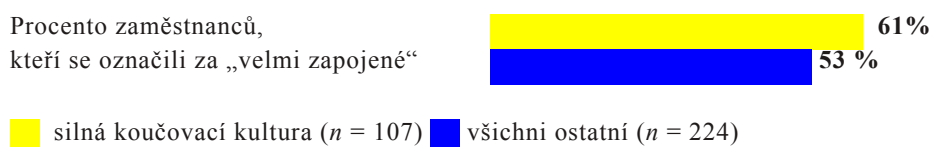
– ALISON HOOKER
PŘEDNÍ AMERICKÝ PŘEDSTAVITEL
ROZVOJE TALENTOVANÝCH
PRACOVNÍKŮ, Ernst & Young
(V SOUČASNOSTI JIŽ V DŮCHODU)

Hodnota silné koučovací kultury

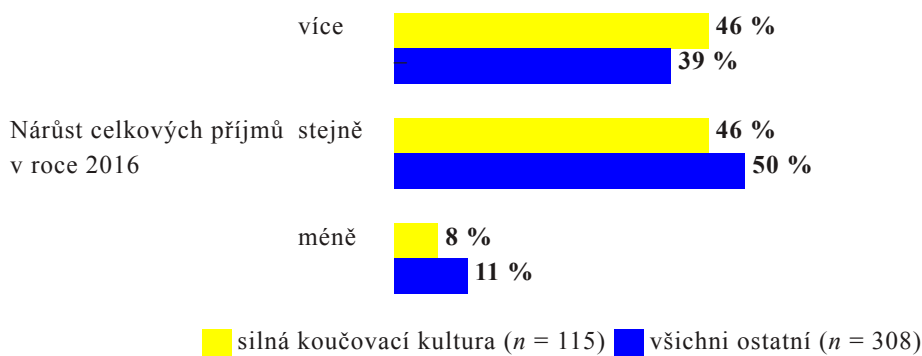
V organizacích, které se od roku 2014 zapojily do průzkumu HCI a ICF, došlo k nárůstu koučovací kultury, což naznačuje, že koučink je silný nástroj pro rozvoj potenciálu zaměstnanců a zvýšení obchodního úspěchu. Podobně jako v našich předchozích zjištěních se ukázalo, že silná koučovací kultura pozitivně koreluje s vyšším zapojením zaměstnanců a vyššími finančními výsledky. Organizace se silnou koučovací kulturou uvádějí, že 61 % jejich zaměstnanců je „velmi zapojeno“ v porovnání s 53 % v případě organizací bez silné koučovací kultury (obr. 2). Pokud jde o finanční dopad, 46 % respondentů z organizací se silnou koučovací kulturou uvedlo, že jejich celkové příjmy za rok 2016 byly vyšší než u jejich kolegů, zatímco v ostatních organizacích to bylo 39 % (obr. 3).

Firemní i individuální výsledky koučinku pomáhají ukazovat jeho hodnotu na poli byznysu. Sedmdesát devět procent respondentů uvádí, že jejich vyšší vedení si koučinku váží.

OBR. 2 Zaměstnanci, kteří se cítí být velmi zapojeni v důsledku koučovací kultury



OBR. 3 Nárůst celkových příjmů v roce 2016 ve vztahu k jiné profesní skupině v důsledku koučovací kultury

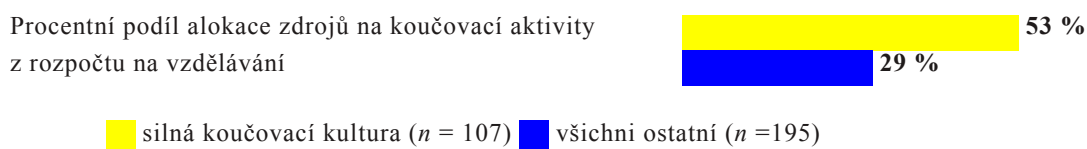


Rozpočet pro koučink

Náš průzkum ukázal, že vyčleněnou položku na koučink má v rozpočtu 51 % organizací, což znamená nárůst oproti 31 % v roce 2016. U organizací se silnou koučovací kulturou existuje téměř trojnásobná pravděpodobnost, že se v jejich rozpočtu nachází vyčleněná položka na koučink (95 % oproti 32 % u ostatních organizací).

Celkově organizace alokují na koučovací aktivity 37 % ze svého rozpočtu na vzdělávání. Tento poměr za poslední čtyři roky vzrostl (11 % v roce 2014, 14 % v roce 2015 a 23 % v roce 2016). Organizace, kde panuje silná koučovací kultura, alokují ze svého rozpočtu výrazně více (53 %) na koučovací aktivity (srov. 29 % u ostatních organizací, viz obr. 6).

OBR. 6 Alokační rozpočtu na vzdělávání na základě koučovací kultury



„U většiny týmů vyššího vedení panuje hluboké přesvědčení, že **podpora lidí a získávání lepšího povědomí**

o tom, kde se nacházejí, čím chtějí přispět a co jim v tom brání, jsou prioritní. Skutečně neexistuje možnost, jak lépe utratit peníze. Každoročně sledujeme nárůst rozpočtu, počtu koučů a počet lidí, které můžeme oslovit.“

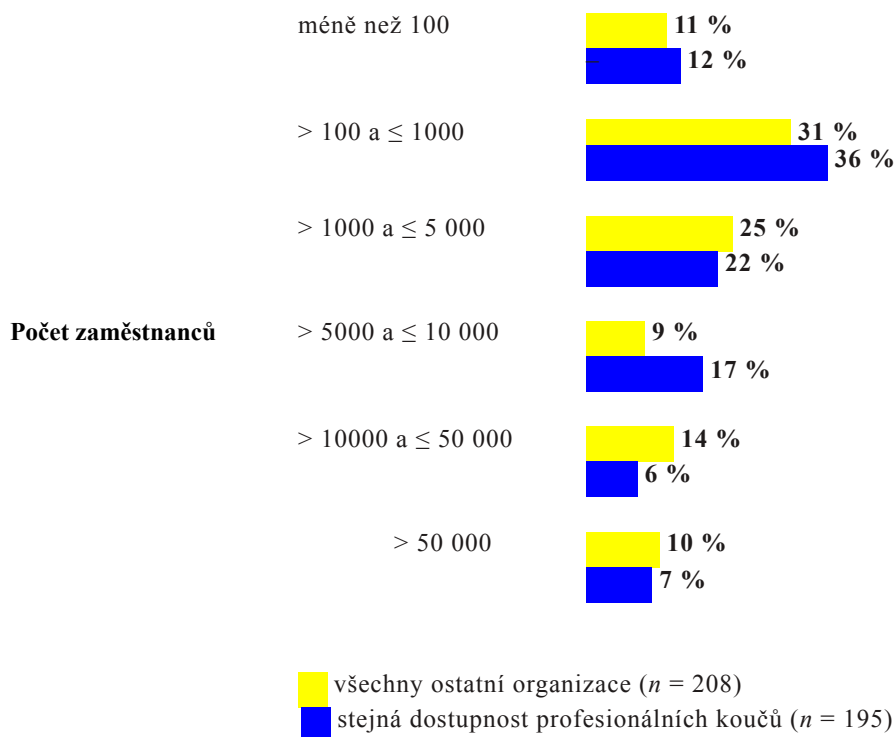
– ALISON HOOKER
PŘEDNÍ AMERICKÝ PŘEDSTAVITEL ROZVOJE TALENTOVANÝCH PRACOVNÍKŮ, Ernst & Young (V SOUČASNOSTI JIŽ V DŮCHODU)

Dostupnost koučinku

V organizacích se silnou koučovací kulturou (89 %) jsou profesionální koučové dostupní pracovníkům na všech úrovních organizace. Celkem 48 % respondentů uvedlo, že v jejich organizaci má každý stejnou příležitost nechat se koučovat od profesionálního kouče.

Tento poměr vzrostl od roku 2015 (16 %) a 2016 (30 %), přičemž u menších organizací existuje vyšší pravděpodobnost, že nabídnou tuto příležitost všem svým zaměstnancům (obr. 7).

OBR. 7 Procentní podíl organizací se stejnou příležitostí nechat se koučovat profesionálním koučem, dle počtu zaměstnanců v organizacích respondentů



Většina zaměstnaneckých segmentů má možnost pracovat s manažery/lídry, kteří používají koučovací dovednosti, a s interními kouči. Zdá se však, že spolupráce s externími kouči je vyhrazena jen pro pracovníky na vyšších pozicích a zaměstnance s vysokým potenciálem (tab. 1). Ve srovnání s předchozími studii se objevuje nápadný rozdíl v poměru mezi počtem interních a externích koučů v organizacích. Během posledních čtyř let rovněž došlo k navýšení rozpočtu na koučink. Tyto změny mohou být ovlivněny povahou respondentů – u jednotlivců, kteří o koučinku ve své organizaci vědí, je větší pravděpodobnost, že odpovědí na anketní otázku.

TAB. 1 Které modality jsou dostupné každému z následujících zaměstnaneckých segmentů?

Modality →	Interní koučové			Externí koučové			Manažeři/lídi používatí koučovací dovednosti		
Dostupné pro: ▾	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
zaměstnanec s vysokým potenciálem	79%	37%	39%	67%	41%	39%	74%	72%	58%
vstupní úroveň	69%	36%	27%	42%	10%	3%	75%	77%	69%
střední úroveň	81%	38%	40%	54%	23%	14%	79%	78%	74%
vyšší úroveň	74%	32%	33%	79%	55%	61%	70%	65%	48%

POROZUMĚNÍ POTŘEBÁM A HODNOTÁM MILENIÁLNÍCH LÍDRŮ

Přechod k silné koučovací kultuře vyžaduje změnu manažerského stylu. Požádali jsme respondenty, aby nejprve popsali převládající manažerský styl v jejich stávající organizaci a poté nejefektivnější manažerský styl. Objevilo se celkem 91 samostatných kategorií, z nichž ty nejčastější jsou uvedené na obr. 9 a 10. Zatímco typický respondent používal pro popis manažerského stylu, jež převládá v jeho organizaci, slova jako „přímý“ či „autoritativní“, u popisu nejefektivnějšího manažerského stylu se objevovaly termíny jako „koučink“ a „podporující“. Většina respondentů chápe, že manažeři a lídři, kteří používají koučovací dovednosti, jsou efektivnější, pokud jde o výkon a participaci. Mezi typické znaky koučovacího manažerského stylu patří méně direktivní forma managementu, větší zplnomocnění zaměstnanců a silnější zaměření na růst a změnu.

„Koučink je jedním z nástrojů, které, jak se ukazuje, dokáží **skutečně zvýšit výkon** a také pomoci **realizovat lidský potenciál**. To spatřujeme jako důležitý aspekt pro pozvednutí naší kultury. Proto se zejména nyní snažíme být progresivnějším a atraktivnějším zaměstnavatelem, snažíme se přecházet od kultury s přístupem shora dolů na přístup zahrnující větší spolupráci a styl vedení s větším zapojením zaměstnanců.“

– ALEJANDRO CAMPOS
VEDOUČÍ ODDĚLENÍ TALENT MANAGEMENT A ROZVOJE ORGANIZACE, CONTINENTAL TIRE WORLDWIDE

OBR. 9 Jakými třemi slovy byste popsali převládající manažerský styl ve vaší organizaci? (Větší slova byla citována častěji.)

přímý shora dolů řetěvcový spolupracující přísný
otevřený hierarchický organizovaný demokratický
podporující autoritativní efektivní kontrolující
participativní koučinkový přátelský inovativní
komunikační silný autokratický



OBR. 10 **Jakými třemi slovy byste popsali nejefektivnější manažerský styl ve vaší organizaci?** (Větší slova byla citována častěji.)

participující **spolupracující** přímý podporující
férový **týmový** zapojený flexibilní komunikativní
zplnomocňující účinný transparentní důvěrný
inkluzivní **čestný koučinkový**
otevřený efektivní demokratický přátelský

Generační podobnosti a rozdíly preferencí na pracovišti

V důsledku stárnoucí pracovní síly a většího počtu mileniálů na manažerských pozicích je důležité investovat do jejich rozvoje a připravit je na stávající i budoucí vedoucí role. Jak ukázaly odpovědi respondentů z různých vyšších úrovní a věkových skupin, za nejatraktivnější výhody a charakteristiky pracovního prostředí se považují příležitosti k rozvoji a flexibilní pracovní podmínky (tab. 3). Rovněž se ukázalo, že respondenti mužského pohlaví více vyhledávají zpětnou vazbu a uznání než respondenty, pro něž jsou naopak velmi důležité flexibilní pracovní podmínky.

O rozdílném pracovním stylu a hodnotách starší a mladší generace bylo napsáno již hodně. Součástí tohoto výzkumného projektu bylo, že jsme chtěli odhalit rozdíly, které existují, a jejich možné dopady na silnou koučovací kulturu. Většinou jsme však odhalili více mezigeneračních podobností než rozdílů.

Nejatraktivnější charakteristiky napovídají více o životní fázi jednotlivců než o implicitních rozdílech v osobnostech či postojích. Například zaměstnanci z generací X a Baby Boomer kladou velký důraz na pracovní flexibilitu.

TAB. 3 **Které z následujících charakteristik/činností organizace jsou pro vás nejvíce atraktivní? (Vyberte tři nejzajímavější; zobrazení dle generačního segmentu.)**

	generace Z rok nar. 1997–99	mladí mileniálové rok nar. 1993–96	střední mileniálové rok nar. 1987–92	dospělí mileniálové rok nar. 1982–86	generace X rok nar. 1965–81	Baby Boomers rok nar. 1946–64	Celkem
Příležitosti k rozvoji	35 %	34 %	41 %	33 %	50 %	43 %	39 %
Flexibilní pracovní podmínky	28 %	30 %	32 %	30 %	65 %	52 %	39 %
Příležitosti postupu	7 %	31 %	38 %	32 %	23 %	19 %	28 %
Lepší benefity než u konkurence	37 %	28 %	27 %	20 %	19 %	19 %	24 %
Neustálá zpětná vazba od manažera	28 %	29 %	25 %	20 %	22 %	16 %	24 %
Uznání za výkon	20 %	24 %	22 %	27 %	14 %	27 %	23 %
Spolupráce mezi členy týmu	22 %	14 %	20 %	20 %	24 %	37 %	22 %
Vyšší nástupní plat než u konkurence	35 %	19 %	31 %	22 %	12 %	11 %	21 %
Manažeri používají koučovací dovednosti	13 %	12 %	17 %	18 %	26 %	27 %	19 %
Oddanost poslání, hodnotám a vizi	4 %	14 %	4 %	16 %	23 %	23 %	15 %
Diverzita a snahy o inkluzi	15 %	12 %	9 %	14 %	7 %	8 %	11 %
Budování značky zaměstnavatele	11 %	18 %	11 %	8 %	6 %	2 %	10 %

TAB. 3 Procentní podíl shodných hodnotových ukazatelů dle generačních segmentů.

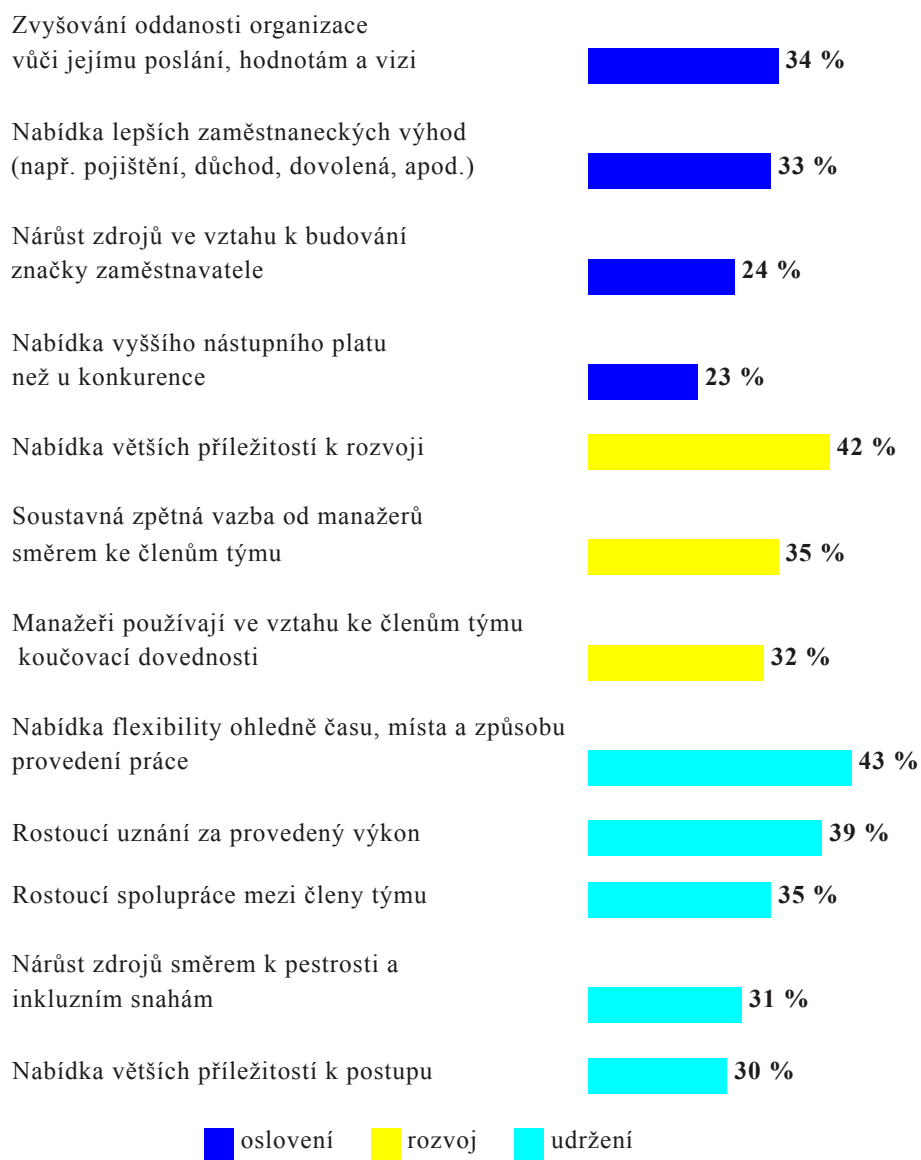
	generace Z rok nar. 1997–99	mladí mileniálové rok nar. 1993–96	střední mileniálové rok nar. 1987–92	dospělí mileniálové rok nar. 1982–86	generace X rok nar. 1965–81	Baby Boomers rok nar. 1946–64	Celkem
Sociální a komunitní hodnoty							
Preferuji, aby sociální technologie byly pevnou součástí pracovního dne, abych se mohl/a digitálně spojit s ostatními.	61 %	61 %	61 %	57 %	50 %	46 %	56 %
Líbí se mi týmové projekty.	72 %	76 %	70 %	71 %	81 %	89 %	76 %
Silná komunita s mými pracovními kolegy je pro mě důležitá.	70 %	86 %	79 %	79 %	83 %	79 %	81 %
Toužím pracovat v organizaci, která se silně zaměřuje na filantropii a/nebo dobrovolnickou činnost.	50 %	51 %	63 %	60 %	66 %	63 %	59 %
Oddělení pracovních a životních hodnot							
Preferuji krátkodobé setrvání v organizacích.	30 %	38 %	32 %	35 %	12 %	13 %	28 %
Dobrá práce je taková, která poskytuje příležitosti k cestování.	44 %	45 %	49 %	47 %	23 %	35 %	40 %
Osobní život/zkušenosti jsou pro mě důležitější než práce.	44 %	53 %	49 %	57 %	37 %	26 %	46 %
Hodnoty kariérního postupu							
Jsem připraven/a během svého kariérního postupu riskovat.	65 %	64 %	69 %	68 %	75 %	73 %	69 %
Cesta k vedení v mé organizaci by měla být transparentní.	54 %	68 %	76 %	78 %	88 %	92 %	77 %
Je zásadní, aby můj manažer podporoval rozvoj mé kariéry.	74 %	75 %	85 %	78 %	90 %	82 %	81 %
Očekávám příležitosti ke sdílení nápadů a zpětnou vazbu od klíčových členů rozhodovacího týmu.	76 %	75 %	84 %	78 %	95 %	94 %	83 %
Potřeba uznání hodnot							
Při dobrém výkonu očekávám brzké povýšení.	61 %	60 %	67 %	59 %	27 %	30 %	52 %
Můj manažer by mi měl dávat častou zpětnou vazbu o mém výkonu.	70 %	73 %	76 %	78 %	90 %	76 %	78 %
Má produktivita by se měla měřit kvalitou mého výkonu, nikoli odpracovanými hodinami.	67 %	76 %	87 %	82 %	96 %	94 %	84 %
Za dobře vykonanou práci očekávám od druhých uznání.	50 %	74 %	66 %	76 %	73 %	63 %	70 %
Hodnoty pasující organizaci							
Flexibilní pracovní podmínky jsou důležitější, než má odměna.	54 %	64 %	43 %	57 %	60 %	43 %	55 %
Preferuji pracovat s lidmi, kteří respektují autority.	72 %	68 %	58 %	65 %	39 %	27 %	56 %
Mé firemní hodnoty by měly být propojené s mými osobními hodnotami.	54 %	65 %	68 %	75 %	88 %	94 %	75 %
Narcismus							
Jsem ve své organizaci důležitá osoba.	57 %	68 %	66 %	69 %	78 %	70 %	69 %
Nikdo nedokáže mou práci dělat lépe než já.	41 %	42 %	45 %	23 %	18 %	36 %	



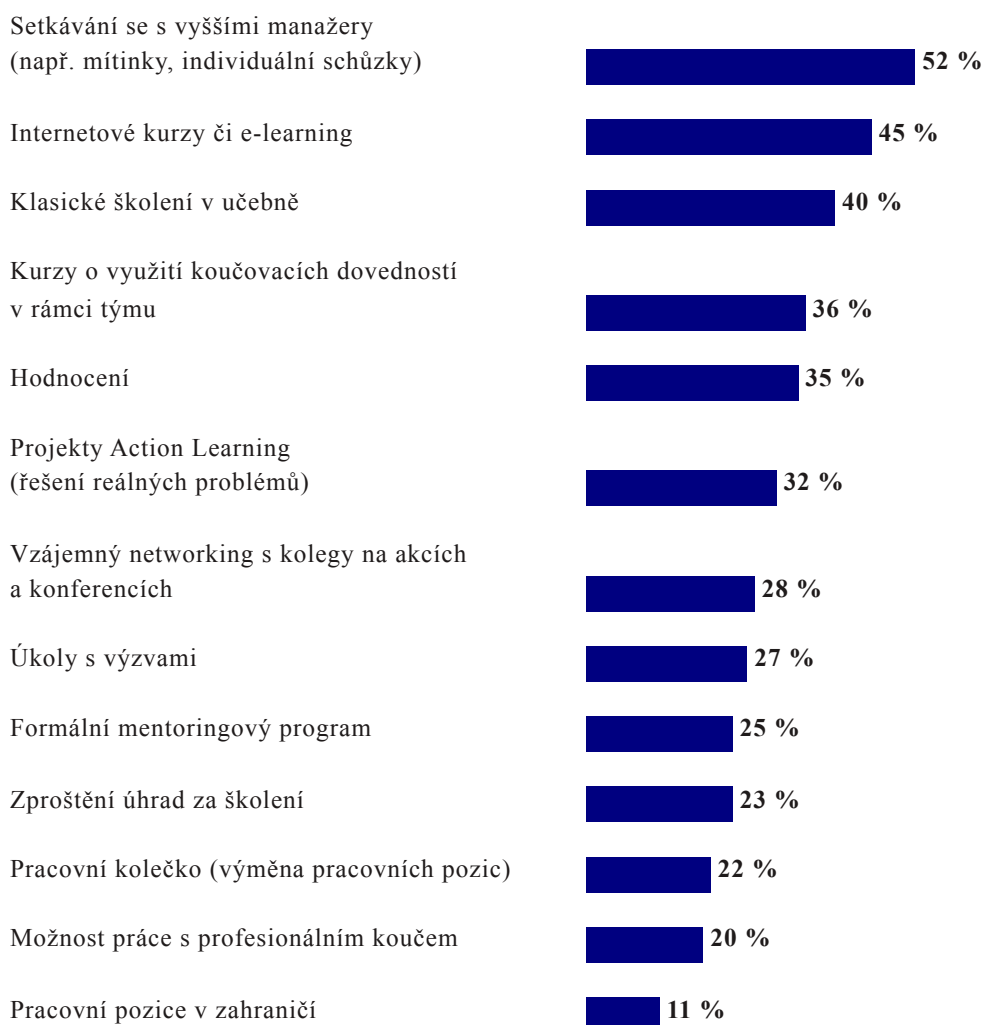
ROZVOJ MILENIÁLNÍCH MANAŽERŮ-NOVÁČKŮ

Vzhledem k tomu, že mileniálové jsou připraveni stát se demografickou majoritou v oblasti pracovní síly a převzít vedoucí role, měli by moudří zaměstnavatelé věnovat pozornost jejich rozvoji. Náš průzkum ukázal, že se jedinci stávají poprvé manažery ve věku kolem 31–35 let. Tato role je pro ně poněkud nová; více než polovina respondentů-mileniálů v manažerských/vedoucích rolích je na této pozici po dobu pěti či méně let. Flexibilní pracovní podmínky, příležitosti k rozvoji a rozpoznání příležitosti jsou nejdůležitější způsoby, jakými organizace oslovují, rozvíjejí a udržují si zaměstnance ve věku 21–35 let (obr. 11).

OBR. 11 Co z následujících věcí vaší organizace v současnosti dělá pro to, aby oslovila, rozvíjela a udržela si zaměstnance ve věku 21–35 let?
(Vyberte všechny relevantní možnosti.)

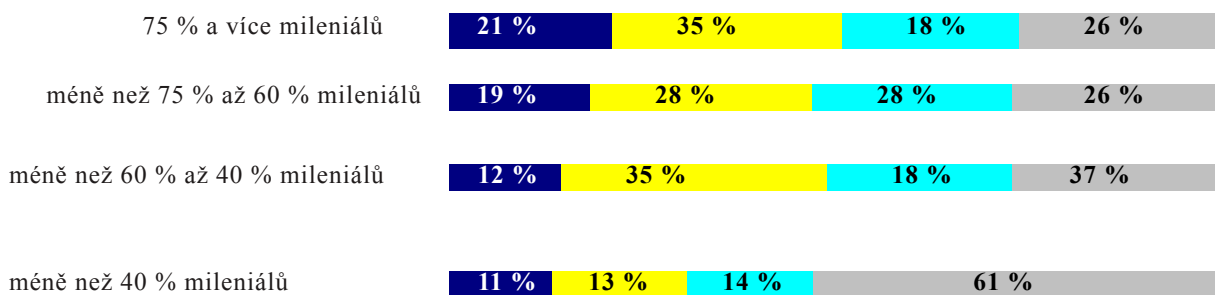


OBR. 12 **Jaké příležitosti existují pro manažery-nováčky ve vaší organizaci?**
(Vyberte všechny relevantní možnosti.)



Nicméně platí, že čím vyšší procento mileniálů (a mladších lídrů) v organizaci pracuje, tím pravděpodobnější je, že jim zaměstnavatel zajistí dostupnost profesionálního kouče (obr. 13). Následující zobrazení ukazuje, jak se koučink využívá v rozvoji manažerů a lídrů a jak lze manažery a lídry vyškolit v oblasti koučovacích dovedností za účelem vybudování silné koučovací kultury.

OBR. 13 Umožnila vám vaše stávající organizace práci s profesionálním koučem?
(Vydřeno procenty mileniálních pracovníků.)



ano, jak s interním, tak s externím koučem

ano, s interním koučem

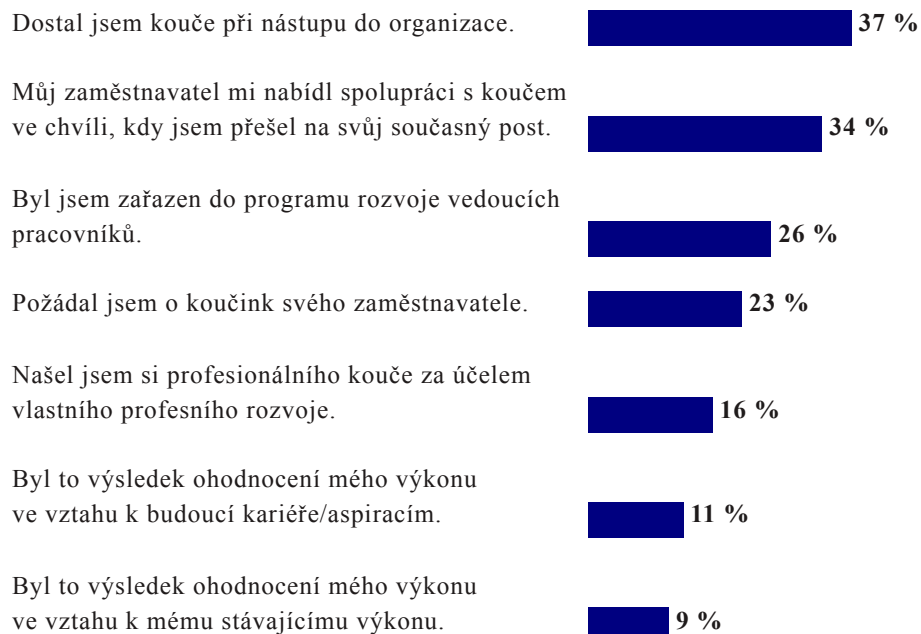
ano, s externím koučem

ne, tato příležitost mi nebyla nabídnuta

Koučink pro rozvoj leadershipu

Více než třetina respondentů, kteří pracovali s profesionálním koučem, uvedla, že koučink byl výsledkem jejich přidělení na pozici v souvislosti s nástupem do organizace či přeřazení na jinou pozici (obr. 14). K nejdůležitějším cílům v rámci koučovacího vztahu patřila optimalizace pracovního výkonu, zvýšení produktivity a zlepšení komunikačních dovedností (obr. 15).

OBR. 14 **Jaké okolnosti vás přivedly k partnerství s profesionálním koučem?**
(Vyberte všechny relevantní možnosti.)



„Koučink nováčkům ve vedoucích pozicích skutečně pomáhá. Mnozí cítí, že nechtějí být příliš direktivní. Je však důležité umět rozlišit, kdy je potřeba být více a kdy méně direktivní a jak obě tyto polohy zvládnout.“

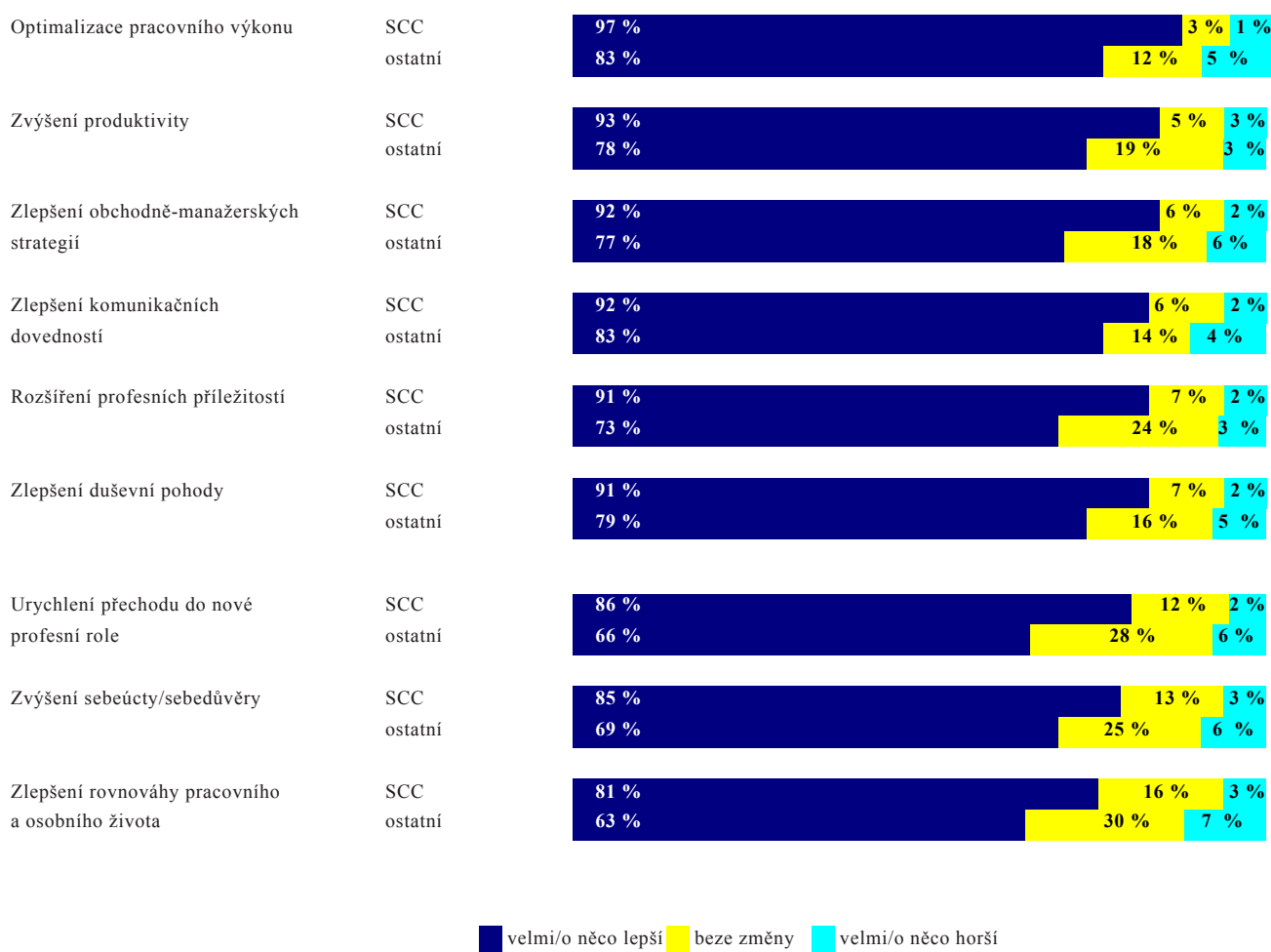
– NICK HALDER
GLOBÁLNÍ VEDOUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE, FIDESSA

OBR. 15 **Na jakých třech hlavních cílech jste během svého posledního koučovacího vztahu pracovali?**
(Výberte tři nejdůležitější cíle.)



Většina jedinců uvedla v oblasti každého zvoleného cíle pozitivní změny. Tyto změny vyšly zřetelněji u organizací se silnou koučovací kulturou (obr. 16). Bylo jasně prokázáno, že koučink funguje a že jeho účinnost se zvyšuje u zaměstnanců, kteří pracují v organizacích se silnou koučovací kulturou.

OBR. 16 Uvedené změny individuálních cílů v případě koučinku podpořeného silnou koučovací kulturou.
(SCC = silná koučovací kultura)



ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Pro mnohé výkonné pracovníky a pracovníky s vysokým potenciálem představuje dostupný koučink příležitost k rozvoji. Může se stát příležitostí pro všechny zaměstnance, pokud organizace investují do koučinku tím, že zvyšují dostupnost interních a externích koučů, umožňují manažerům a lídrům s koučovacími dovednostmi další vzdělávání a nabízejí jim trvalé příležitosti profesního rozvoje, aby si tyto dovednosti neustále vybrušovali. Každá z těchto tří modalit je nedílnou součástí silné koučovací kultury, jež, jak ukazují naše průzkumy, začíná stále více převládat.

Se stárnoucí pracovní silou a mileniály na pozicích manažerů-nováčků a postupně i na výkonných pozicích si organizace potřebují zajistit plnou kompetentnost a připravenost na excelentní výkon. Jak partnerství s profesionálními kouči, tak školení koučovacích dovedností jsou efektivními nástroji v trvalém vzdělávání manažerů a lídrů. Z výsledků tohoto průzkumu vyplývají následující doporučení:

Snažte se porozumět mezigenerační pracovní síle, abyste ji mohli rozvíjet.

- ✓ Všimněte si, že rozdílné hodnoty a pracovní styly nemusejí pramenit z přístupu či osobnosti, ale spíše ze specifických potřeb v určitých životních fázích.
- ✓ Zaměřte se na rozvoj zaměstnanců a vytváření příležitostí pro postup a současně nabízejte flexibilní pracovní podmínky, neboť to je něco, co funguje ve všech věkových skupinách.

Zajistěte manažerům a lídrům profesionální kouče.

- ✓ Využijte profesionální interní či externí kouče k podpoře manažerů a lídrů za účelem odemknutí jejich potenciálu a dosažení jejich cílů.
- ✓ Pokud nadřízení manažerů-nováčků absolvovali kurzy koučovacích dovedností, podpořte je, aby tyto dovednosti využili.
- ✓ Zajistěte osvětu v případě potíží či pochybností v případě přechodu od běžné na první manažerskou pozici.
- ✓

Vyškolte manažery a lídry, aby používali koučovací dovednosti.

- ✓ Nabídněte manažerům/lídrům další příležitosti ke získání akreditovaného školení koučinku.
- ✓ Zajistěte manažerům/lídrům dostupnost interních či externích koučů za účelem prohloubení jejich koučovacích dovedností.
- ✓ Poskytněte manažerům/lídrům, kteří koučovací dovednosti využívají, příklady, nástroje, videa, apod. týkající se základních koučovacích schopností.
- ✓ Utvrďte manažery v tom, že mohou koučovací dovednosti uplatnit jak v daném okamžiku tak i během formálních rozhovorů – např. během pravidelných debat o rozvoji.
- ✓ Uvědomte si, že když manažeři/lídré používají koučovací dovednosti, jsou plně přítomní a zaměřeni na probíhající rozhovor; aktivně naslouchají slovům, řeči těla a tónu hlasu a kladou otázky, které členy týmu posouvají k jejich cílům.

Vybudujte koučovací kulturu za účelem zapojení a výkonu.

- ✓ Zprostředkujte koučink všem jednotlivcům všech věkových kategorií a zkušenostních úrovní.
- ✓ Využijte kombinace modalit na základě specifických potřeb organizace a strategických cílů.
- ✓ Začleňte koučovací dovednosti do popisu práce manažerů a lídrů, podpořte ty manažery a lídry, kteří jsou ochotní koučovací dovednosti používat, a sledujte, jak se to projeví v jejich rozvoji.

Část studie ICF přeložena společností Koučink Centrum, s.r.o., únor 2018