

# Učení, vzdělávání a koučink

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

# Vzdělávání zaměstnanců

Na základě výsledků hodnocení výkonu zaměstnance se nastavuje jeho další plán rozvoje, zlepšování a vzdělávání za účelem řízení jeho pracovního výkonu. K rozvoji a zlepšování dochází neustále, proto mohou být považovány za přirozené procesy, které mohou probíhat efektivněji, pokud, jak zmiňuje Craig (2001):

- je nastaven nějaký plán osobního rozvoje jedince;
  - se využívá, je-li to možné, koučování;
  - existují podmínky pro další učení.
- „Mezi zlepšováním a učením existuje příčinná souvislost; dosáhněte ochoty se zlepšovat a proces učení bude následovat“, uvádí Armstrong (2011). Je také přesvědčen, že „... pracovní zkušenosti budou vždy tou nejbohatší laboratoří učení“. Je tedy nutné neustále přicházet s dalšími možnostmi rozvoje a učení a vyhledávat nové příležitosti.

Řízení pracovního výkonu nabízí příležitosti k učení ve třech fázích (Belcourt, 1998):

## 1. Dohoda o pracovním výkonu a jeho plánování

- V této fázi jsou příležitosti k učení nastaveny již na počátku, kdy se stanovuje dohoda o výkonu. Zároveň se aktualizuje profil role, vytyčuje se, jakých výsledků má být dosaženo. Na základě toho probíhá diskuze o tom, jak může být role pracovníka rozvinuta a jaké znalosti má jedinec získat pro to, aby bylo možno plánované role dosáhnout. Dohodnou se také oblasti, kde se má zlepšit jeho výkon a vzdělání nutné k dosažení zlepšení.

# Vzdělávání zaměstnanců

## 2. Učení a vzdělávání v průběhu roku

- Učení není možné oddělit od činnosti a stejně tak jako u řízení pracovního výkonu se jedná o nepřetržitý proces. Každý úkol představuje příležitost k učení. Manažer má za povinnost pracovníkům pomáhat s osvojením činností a uvědoměním si, jaké další znalosti mají získat, aby mohli danou činnost ovládnout. Gursoy (2008) se zmiňuje o tom, že neméně důležitá je i zpětná vazba, která učení - je-li poskytována v průběhu roku - významně napomáhá.

## 3. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu jako událost vhodná k učení

- Hodnocení pracovního výkonu, ať už formální či neformální, může být považováno za událost, při níž dochází k učení. Před samotným zkoumáním by měli hodnocení pracovníci přemýšlet o tom, co by se chtěli naučit, jaké dovednosti si osvojit a v jaké oblasti se zlepšit. Během výzkumu by se měli podělit o své názory na to, co se již naučili a co je ještě potřeba poznat. Výsledkem by poté měl být osobní plán rozvoje, který není stanovován direktivně, ale na základě konsensu prostřednictvím diskuse mezi hodnoceným a hodnotitelem (Lin a Namasivayam, 2011).
- Plány osobního rozvoje jsou založeny na pochopení toho, co lidé dělají, čeho dosáhli, jaké znalosti a dovednosti mají a jaké potřebují získat. Plány se vždy týkají práce a schopnosti tuto práci efektivně vykonávat. Nezajímají se pouze o identifikaci potřeb vzdělávání a nalezení vhodných kurzů k jeho dosažení - ty totiž tvoří pouhou část plánu rozvoje.

# Vzdělávání zaměstnanců

Důležitější jsou další vzdělávací aktivity. Armstrong (2011) uvádí tyto:

- koučování,
- napodobování vzoru v roli (mentoring),
- pozorování a analyzování toho, co dělají jiní (dobrý postup, dobrá praxe),
- rozšiřování role (obohacování práce),
- práce na projektu (zvláštní pověření),
- zapojení do jiných oblastí práce (rotace práce),
- zapojení do společenství praktiků (učení se od jiných lidí, kteří vykonávají podobnou práci),
- učení se činnostmi, akcí,
- učení a vzdělávání pomocí počítačů (e-learning),
- četba doporučené literatury.

Součástí plánu rozvoje musí být jasně definovaný plán činností/akcí, který stanovuje, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat, a to podle následujících bodů (Faerber, 2009):

- potřeby učení/vzdělávání;
  - očekávané výsledky (cíle učení);
  - činnosti/aktivity učení směřující k uspokojení daných potřeb;
  - odpovědnost za učení/vzdělávání – postihuje, co budou dělat jednotliví pracovníci a jakou podporu a pomoc budou požadovat od svého manažera, útvaru lidských zdrojů nebo ostatních lidí;
  - načasování – plánuje, kdy se očekává, že bude daná vzdělávací aktivita zahájena, respektive ukončena.
- 
- Plány osobního rozvoje by měly být zaznamenávány na jednoduché formuláře, avšak neměly by být brány na lehkou váhu a pojmány jen jako „další formulář“. Pokud se vypracují dobře, jedná se o významný prostředek pro řízení pracovního výkonu. To však vyžaduje, aby se všichni manažeři, vedoucí týmů a pracovníci naučili, jak osobní rozvoj plánovat, jak správně identifikovat potřeby učení a vzdělávání, jakými nástroji je uspokojit a jak využívat zařízení a příležitosti, které mají k dispozici.

# Vedení zaměstnanců

- *„Koučování či koučink nebo koučing (z angl. coaching - 'soustavně připravovat') v je psychologickém smyslu slova nový fenomén. Pojem má tři možné významy. Jádrem je metoda koučování , forma rozvoje dospělých lidí založená na mocném způsobu učení se. Metodu užívá profesionální kouč při práci s klientem. A nakonec koučovací přístup, který je klient po nějaké době sám schopen aplikovat ve vlastním přístupu k lidem.“* (Koubek, 2004)
- Koučování je nezbytnou a mimořádně důležitou aktivitou řízení pracovního výkonu, která využívá příležitostí, jež vytváří práce sama o sobě, a využívá je k rozvíjení jednotlivých dovedností, schopností a znalostí pracovníků. Tím směřuje k rozvoji samotného pracovního výkonu. Je součástí základních manažerských funkcí, jako je například vedení lidí, respektive pracovníků. Fournies (2000) popisuje koučování jako osobní přístup zahrnující obvykle interakci mezi dvěma osobami, manažerem a podřízeným, jež se uskutečňuje během výkonu práce a jejímž cílem a smyslem je pomoci lidem rozvíjet jejich dovednosti, znalosti a schopnosti - jinak řečeno zvyšovat jejich odbornou způsobilost. Potřeba koučování může vyplynout jak z formálního, tak i z neformálního posuzování pracovního výkonu. Příležitost ke koučování se tedy může vyskytnout na každodenní bázi.
- Koučování se pokusili shrnout pomocí jednoduché definice, jak uvádí Armstrong (2011), například Andrea Ellinger a Scott Keller. Popsali koučování jako každodenní, pohotový, operativní proces pomáhání pracovníkům tak, aby rozpoznávali příležitosti ke zlepšování svého výkonu a svých schopností. Je pro ně formou usnadňování učení. C. D. Lee vysvětlil pojem koučinku takto: *„Model koučování v rámci řízení pracovního výkonu nově definuje vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Ti oba pracují společně na tom, jak podřízenému pomoci, aby pracoval podle svých nejlepších schopností.“* Koučování představuje krátkodobé zásahy směřující k nápravě problémů, které brání pracovníkovi ve výkonu práce, ale je rovněž zaměřeno na jeho dlouhodobější rozvoj a soustavné učení a vzdělávání.
- Americké definice, které předkládá Whitmore (2009), vypovídají o delší praxi: *„Koučování je strukturovaný proces, řízený vztahem mezi koučem a jeho klientem. Konečným záměrem koučování je vyvinout vnitřní a vnější struktury, které lidem pomohou dosáhnout úspěchu. Koučování rozvíjí potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné. Koučování je o objevování, uvědomování si a volbě. Lidé, kteří se nechávají koučovat, chtějí vidět výsledky.“*

# Proces koučování

- V procesu koučování je nutné se zaměřit zejména na rozšíření znalostí manažera a jeho snahu o zlepšení procesů myšlení pracovníků. S tím souvisí i rozšíření znalostí zaměstnanců o sobě samých, což jim pomůže uvědomit si, jak jsou vnímáni svým okolím a zejména spolupracovníky. Cílem je rovněž vytvořit příznivé, vstřícné, podporující, avšak náročné prostředí, které slouží k podněcování a rozvoji těch nejdůležitějších dovedností myšlení daného pracovníka, jeho nápadů a chování.

Koučování jako součást procesu řízení tvoří, jak zmiňuje Whitmore (2009), tyto fáze:

- Zabezpečování toho, aby si lidé uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, a to například tak, že odpovídají na otázky stanovující míru, v jaké se vyznají ve své práci a co o ní soudí.
- Kontrolované delegování zabezpečující to, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali, co musejí znát a být schopni dělat, aby uspokojivě dokončili úkol. Toto delegování manažerům poskytuje příležitost, aby pracovníkům poradili a orientovali je hned od počátku – rada v pozdější fázi může být vnímána jako zbytečné zasahování do činnosti.
- Využívání každé situace, která může nastat, jako příležitosti k prosazování a propagování učení a vzdělávání.
- Podněcování lidí, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak s nimi zacházet.

- **Metody koučování**

- Dobré koučování spočívá v povzbuzování a vedení lidí k tomu, aby promýšleli záležitosti a viděli věci jinak, v umožňování toho, aby sami pro sebe vypracovávali taková řešení, která budou považovat za vlastní, a v podněcování k tomu, aby úkoly řešili jinak.



# Proces koučování

- V procesu koučování se nejčastěji uplatňuje model GROW, který dostal do povědomí široké veřejnosti známý britský kouč John Whitmore. Ten vymezuje základní etapy koučovacího procesu, jež mají svou logiku a plynule na sebe navazují, podle toho, jak se jedinec propracovává k řešení problému či dosažení daného cíle (Haberleitner a jiní, 2009):
  - G (goal=cíl) – směřování, cíl. V této etapě musejí pracovníci vymezit na základě položených otázek to, co je jejich cílem.
  - R (reality = skutečnost) – popis skutečného stavu. V této fázi se popisuje, kde se jedinec nachází, jak situaci vnímá, jakého zlepšení by chtěl dosáhnout a co jej v tom brzdí a co mu v tom brání.
  - O (option generation = vytváření možností) – vymezení řešení. V této etapě se řeší, jaké má pracovník možnosti a jaká rizika může očekávat. Prospěšné je definovat možnosti co nejvíce a pokusit se odhalit všechna rizika.
  - W (wrapping up/will do = shrnutí, zabalení/bude se dělat, udělá se; dvojité W znamená také who, when, what, tedy kdo, kdy a co) – shrnutí. V této závěrečné fázi celého procesu dochází k souhrnu výše uvedeného a nastavení konkrétního akčního plánu pro splnění stanoveného cíle.
- Koučování též potřebuje příznivou atmosféru a klima na pracovišti, kde bude převažovat společná práce a styl řízení, kde jsou lidé odhodláni se zlepšovat, uvědomují si sebe sama a navzájem si pomáhají dosahovat stanovené cíle. Pro kvalitní kulturu koučování na pracovišti je nutné, aby vznikala jak při formálních, tak i při neformálních příležitostech, a aby měli manažeři dovednosti ke koučování a odhodlání dobře a kvalitně „koučovat“ své podřízené, jejichž samotný zájem o zlepšení se nestačí. Vytváření takovéto kultury je obtížné, avšak na druhou stranu nezbytné pro kvalitní řízení pracovního výkonu. Důležitou roli v něm hrají specialisté na řízení lidských zdrojů, kteří mohou působit jako mentoři vedoucích pracovníků a zdůrazňovat jim význam a přidanou hodnotu koučování pro jednotlivce i celou organizaci. Koučování se musí stát součástí identity společnosti (Passmore, 2010).
- A jednou z těchto činností je také motivace a stimulace pracovníků v daném podniku. Tyto pojmy jsou většinou uváděny spolu, neboť se týkají vzájemně provázaných činností, ovšem mají zcela odlišný význam a není tedy možné je zaměňovat. Proto je nutné si vysvětlit tyto pojmy a poukázat na rozdíly mezi těmito dvěma činnostmi.
- Po hodnocení pracovníků, stanovení cílů a plánu jejich osobního rozvoje, i za pomoci koučování, následuje přechod do fáze procesu řízení pracovního výkonu nazývané motivace pracovníků. Role této fáze je v celém systému stěžejní.

**Děkuji za pozornost!**

Michal Motyčka  
Krčmářovská 233/53, Praha 9  
tel. 603 37 85 15  
e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)