



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

KOUCOVÁNÍ VE STAVEBNICTVÍ

COACHING IN CONSTRUCTION ENGINEERING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Juraj Čičmanec

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2018



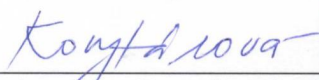
VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

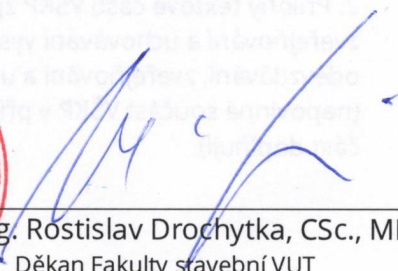
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Juraj Čičmanec
Název	Koučování ve stavebnictví
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	30. 11. 2017
Datum odevzdání	25. 5. 2018

V Brně dne 30. 11. 2017


doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu




prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví

- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma Koučování ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce
 - koučování, jako metoda práce s lidmi
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám koučování ve stavebnictví
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchování vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).



PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

Bakalárska práca pojednáva o tom, ako to v dnešnej modernej dobe, plnej technológií, vyzerá v manažmente stavebníctva. V tejto práci sú rozoberané základné pojmy, hlavné úlohy manažéra, etika manažérov a manažment zmien. Ďalej sú v nej rozoberané základy koučovania, čo to vôbec koučovanie je a metódy koučovania pri práci s ľuďmi. V práci sú taktiež uvedené základné nástroje a pomôcky pre manažérov. Záverečná časť je venovaná praktickému overeniu pomocou dotazníka a jeho vyhodnotenie.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažér, manažment, stavebníctvo, stavebná firma, kouč, koučing

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with what today's modern era of technology in construction management looks like. The thesis goes on to deal with some basic concepts, the main tasks of management, the ethics of managers and the handling and management of change. The work expands into a discussion on coaching. Specifically the practice of coaching, what coaching is as a concept, and the application of coaching when working with people. Finally, the dialogue moves onto present the basic tools available to managers, as well as the effective application of those tools. The end of this thesis is devoted to practical verification using a questionnaire, and concludes with his evaluation.

KEYWORDS

manager, management, construction industry, construction company, coach, coaching

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

ČIČMANEC, Juraj. *Koučování ve stavebnictví*. Brno, 2018. 61 s., 5 s. příl.

Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu spracoval samostatne a uviedol som všetky použité informačné zdroje.

V Brne dňa 27. 4. 2018

Juraj Čičmanec

autor práce

POĎAKOVANIE

Týmto by som veľmi rád poďakoval PhDr. Dane Linkeschovej, CSc. za odborné vedenie počas celého spracovávanía bakalárskej práce, za jej ochotu pomôcť a vždy odborne poradiť. Ďalej by som chcel poďakovať rodine za podporu nielen počas písania tejto práce ale aj za podporu počas celého štúdia. V neposlednom rade by som rád poďakoval všetkým zúčastneným na prieskume, vďaka čomu som si mohol v praktickej časti overiť, ako ľudia v stavebníctve vnímajú koučovanie.

Obsah

1. ÚVOD.....	11
2. TEORETICKÁ ČASŤ	13
2.1. Definovanie pojmov.....	13
2.1.1. Stavebná firma	13
2.1.2. Management	13
2.1.3. Manažér	14
2.1.4. Koučovanie	14
2.1.5. Kouč.....	14
3. MANAŽÉRSKA PRÁCA V STAVEBNÍCTVE.....	15
3.1. Funkcie manažéra.....	15
3.1.1. Plánovanie	16
3.1.2. Organizovanie	16
3.1.3. Výber a rozmiestnenie spolupracovníkov	17
3.1.4. Vedenie ľudí.....	17
3.1.5. Kontrola.....	18
3.1.6. Analýza	18
3.1.7. Rozhodovanie.....	19
3.1.8. Implementácia	19
3.2. Manažérske pomôcky.....	19
3.2.1. Kalendár.....	20
3.2.2. Myšlienkové mapy	21
3.2.3. Metóda „Big rocks“	21
3.3. Manažérska etika	22
3.4. Manažment zmien	23
3.4.1. Základné prístupy manažmentu zmien	24
3.4.2. Prístup trvalého zlepšovania PDCA	24
4. KOUČOVANIE AKO METÓDA PRÁCE S ĽUĎMI	25
4.1. Podstata koučovania	25
4.2. Koučovanie a mentorovanie.....	25

4.3.	Koučovanie tímu.....	26
4.4.	Motivovanie	27
4.5.	Základy vedenia ľudí	28
4.6.	Faktor EQ.....	30
4.6.1.	Emočná sila.....	30
5.	ŠPECIFIKÁCIA V STAVEBNÍCTVE	33
5.1.	Vedenie a riadenie	35
5.2.	Strategické vedenie.....	36
6.	EMPIRICKÁ ČASŤ.....	37
6.1.	Metodológia výskumu	37
6.2.	Stanovenie hypotéz	37
6.2.1.	Stavebné firmy a koučing	37
6.2.2.	Manažér a koučing	38
6.2.3.	Cena za koučovanie.....	38
6.2.4.	Efektívnejšie plnenie plánov spoločnosti.....	39
6.3.	Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	40
6.4.	Riadené rozhovory.....	49
7.	DIELČIE ZÁVERY A ODPORÚČANIA	53
7.1.	Zhrnutie empirickej časti.....	53
7.2.	Overenie hypotéz	53
7.2.1.	Hypotéza č.1. : Stavebné firmy sa nezaujímajú o koučing svojho manažmentu (alebo o tom ani nevedia).....	53
7.2.2.	Hypotéza č.2.: Aby sa jednotlivec zlepšil, o koučing sa musí skôr zaujímať sám 54	
7.2.3.	Hypotéza č.3.: Forma takéhoto vzdelávania je pre jednotlivca v zamestnaní drahá. (cena od 1000 do 2000 Kč za sedenie)	54
7.2.4.	Hypotéza č.4.: Koučovanie by viedlo k efektívnejšiemu plneniu plánov spoločnosti.	55
7.3.	Výsledok výskumu.....	56
8.	ZÁVER	58

9.	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	59
10.	ZOZNAM OBRÁZKOV	60
11.	ZOZNAM PRÍLOH.....	61

1. ÚVOD

V dnešnej modernej a uptonáhľanej dobe máme na trhu veľké množstvo stavebných firiem a hlavne v posledných rokoch, kedy podľa môjho názoru, stavebníctvo prežíva veľký „boom“ a rozvoj. Asi ako v každom odbore, tak aj v stavebníctve a v stavebných firmách dochádza k veľkej konkurencii a každá firma sa snaží neustále napredovať, aby získavala stále nové projekty. Preto sú na vedenie firiem a ich manažérov kladené čoraz väčšie nároky.

Každý dobrý manažér by mal spĺňať určité požiadavky, aby mohol svoju prácu vykonávať tak, ako sa od neho očakáva alebo aj lepšie. Medzi základné vlastnosti a zručnosti určite patrí aj schopnosť komunikácie so svojím tímom, dodávateľmi ale aj s vedením firmy a ostatnými zamestnancami. Dobrý manažér takisto musí vedieť, ako správne motivovať a viesť ľudí okolo seba pre dosiahnutie stanovených cieľov. Medzi jednu z najdôležitejších činností, ktorú by mal každý manažér spĺňať je aj vzdelávanie. Či už počas pracovnej doby ale aj mimo nej. Pokiaľ sa chce vo svojej profesii posúvať ďalej a chce, aby napredovala aj firma, pre ktorú pracuje, nemôže v tom nikdy poľaviť, inak ho konkurencia veľmi rýchlo predbehne.

Kedže sú na každého manažéra kladené veľmi vysoké nároky môže samozrejme dôjsť aj k chybám, ktoré sú spôsobené tlakom alebo stresom. Tieto chyby potom môžu spôsobiť rôzne následky. Či už je to strata dôvery voči sebe samému alebo strata dôvery vedenia voči manažérovi, ale tak isto to môžu byť aj finančné straty spoločnosti. Preto by som rád poukázal na možnosť vzdelávanie manažérov stavebných firiem formou koučingu, ktoré mu môžu pomôcť pri riešení jednotlivých problémov a pri zvládaní stresu, riešení krízových situácií, a tým zabrániť týmto stratám.

V empirickej časti mojej práce sa budem venovať základnému definovaniu pojmov, ktoré budem používať. Ďalej sa budem zaoberať zvláštnosťami a významom manažérskej práce v spoločnosti a následne by som vám rád predstavil koučovanie ako metódu práce s ľuďmi. V závere popíšem špecifikácie, ako to je v stavebníctve v porovnaní s iným odvetvím.

Zároveň sa budem venovať zostaveniu hypotéz a dotazníka, vďaka ktorému si budem môcť overiť, ako sú na tom stavebné firmy a manažéri v nich pracujúci so vzdelávaním a či poznajú aj koučovanie. Tento dotazník bude následne rozposlaný priamo jednotlivým manažérom zo stavebných firiem. Na základe odpovedí z dotazníka vyvrátim, alebo potvrdím dané hypotézy.

2. TEORETICKÁ ČASŤ

2.1. Definovanie pojmov

Vzhľadom na to, že v tejto práci sa venujem téme koučovania v stavebníctve, je potrebné si zdefinovať niektoré základné pojmy, ktoré sa budú pravidelne opakovať.

2.1.1. Stavebná firma

Stavebná firma je podnik, ktorý buduje rôzne budovy alebo objekty za účelom dosiahnutia zisku. „*Poslaním stavební firmy obecně je realizace výstavby novostaveb, péče o stavby již hotové, jejich opravy, modernizace, rekonstrukce, případně bourání.*“¹ (Preklad autora: Všeobecným poslaním stavebnej firmy je realizácia výstavby novostavieb, starostlivosť o už hotové stavby, ich opravy, modernizácia, rekonštrukcia, prípadne búranie). Jej výsledkom je potom dodanie stavebnej práce v požadovanej kvalite a v dohodnutom termíne. Tieto náležitosti sú vopred dohodnuté v Zmluve o dielo.

2.1.2. Management

Na to aby sme si mohli povedať, kto to vlastne manažér je, musíme si najprv ozrejmiť, čo je to vlastne manažment alebo po anglicky management. V rôznej odbornej literatúre je manažment interpretovaný a vysvetlený inak. Preto sa nedá povedať a napísať jednoznačná definícia pre tento pojem. V manažmente ide však o špecifickú funkciu vo firme. Ľudia, vykonávajúci túto pozíciu na základe plánovania a vedenia druhých ľudí v ich tíme, pomocou rôznych metód sa snažia o dosiahnutie stanovených cieľov. Títo vedúci pracovníci sa potom nazývajú manažéri.

¹ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkam managementu stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 12., ISBN 80 - 7204 - 396 - X

2.1.3. Manažér

Sú to vedúci pracovníci, ktorí využívajú svoje poznatky na to, aby pomocou rúk a hláv ostatných pracovníkov znásobili výkon práce, a tak dosiahli stanovené ciele za čo možno najkratší čas pri dosiahnutí čo najlepšej kvality. Dobrý manažér spravidla nepracuje manuálne, avšak na dosiahnutí cieľov sa podieľa významnou časťou. Jeho náplň činnosti často spočíva v plánovaní, organizovaní a hlavne kontrolovaní práce svojich spolupracovníkov.

2.1.4. Koučovanie

Keď sa povie slovo koučovanie, väčšina ľudí si predstaví koučovanie v športe. Samozrejme tu tento koncept aj vznikol, avšak je rozdiel medzi športovým koučovaním a koučovaním napríklad manažérov. Pri koučovaní nejde o to, aby nám daný kouč ukázal presne, ako máme daný problém vyriešiť a tak spraviť robotu za nás, ale podstatou je pomôcť naučiť zvládať tieto problémy samostatne a efektívne.

2.1.5. Kouč

Každý človek, či si to prizná alebo nie, má v sebe určité zábrany, ktoré nám bránia vykonávať niektoré činnosti a tým nám zabraňujú byť úspešnými. Kouč je človek, ktorý nám pomáha zbúrať naše vnútorné bariéry a tak nám pomáha dosiahnuť naše ciele efektívnejšie. *„Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutočnosti a uvědomuje si realitu takovou jaká je. Prvoradý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon.“*² (Preklad autora: Koučovaný sám, s pomocou kouča, zisťuje fakty o skutočnosti a uvedomuje si realitu takú, aká je. Prvoradý je samozrejme cieľ, ktorým je lepší výkon).

² WHITMORE, John. Koučování. Praha: Management press, 2011, s. 19, ISBN 978-80-7261-209-3

3. MANAŽÉRSKA PRÁCA V STAVEBNÍCTVE

Stavebné odvetvie je veľmi flexibilný odbor. Samozrejme aj musí byť. A to z toho dôvodu, že všetky oblasti priemyslu idú neustále dopredu, a to aj stavebníctvo. Na trh prichádzajú nové materiály, vymýšľajú sa nové postupy. Firma, ktorá by ostávala pri zaužívaných postupoch a materiáloch, by časom mohla prísť o svoju výhodu, a to by ju mohlo viesť až ku krachu. Určite hlavným prvkom v stavebnej firme, ktorý tieto trendy musí sledovať, je manažér a je teda jeho úlohou prísť za vedením s novými možnosťami, ktoré by sa mohli zapracovať a ktoré by mohli viesť k zvýšeniu ziskov a k zrýchleniu činností. Keďže manažér ako vedúci pracovník nesie zodpovednosť aj za iné veci, musí popritom, ako sleduje tieto trendy, zvládať aj mnoho ďalších činností, ktoré mu vyplývajú z jeho funkcie, a to hlavne vedenie zamestnancov a plnenie stanovených plánov.

3.1. Funkcie manažéra

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“³ (Preklad autora: Pojmom manažerskej funkcie sa chápu typické činnosti, ktoré by mal vedúci pracovník (manažér) účelne a účinne vykonávať k zaisteniu úspechu vo svojej manažerskej práci). Každý manažér by mal spĺňať veľa funkcií, medzi tie hlavné bezpochyby patrí plánovanie, vedenie, organizovanie, výber spolupracovníkov a v neposlednom rade to je kontrolovanie. Popri týchto funkciách musí vedúci pracovník zvládať aj paralelné funkcie, ktorými sú analýza, rozhodovanie a implementácia.

³ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2011, s. 65, ISBN 80-7261-143-7

3.1.1. Plánovanie

*„Plánování je informačním procesem stanování cílů a předpokladaných postupů jejich dosažení.“*⁴ (Preklad autora: Plánovanie je informačným procesom stanovenia cieľov a predpokladaných postupov k ich dosiahnutiu). Inak povedané je nutné si daný cieľ rozobrať na menšie čiastkové ciele a k nim si vytvoriť plán, ako ich dosiahneme. Musí si uvedomiť, čo pre splnenie daného čiastkového cieľa potrebuje, hlavne kto na danom celi bude pracovať, koľko ľudí bude potrebných, aké firmy budú zapojené a samozrejme aké podklady a povolenia od úradov bude potrebovať. Každý jeden cieľ a hlavne vo firmách, kde sú ľudia tlačení termínmi a vedením, je časovo ohraničený. Preto je veľmi dôležité si jednotlivé čiastkové ciele naplánovať tak, aby ich splnenie bolo aj s dostatočnou časovou rezervou, aby sme sa nedostali do časového stresu. Pri plnení plánov však môže dôjsť k rôznym neočakávaným situáciám, a preto by si mal každý manažér vytvoriť viacero scenárov na riešenia daného plánu. To mu potom umožní ľahšie reagovať na vznik určitej situácie alebo problému, čo mu v niektorých prípadoch ušetrí drahocenný čas. Pri takto vypracovanom pláne nám, tým pádom splnenie jednotlivých čiastkových cieľov pomôže prepracovať sa až k splneniu hlavného cieľa.

3.1.2. Organizovanie

*„Organizování je především informačním procesem k stanování a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce.“*⁵ (Preklad autora: Organizovanie je predovšetkým

⁴ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2011, s. 69, ISBN 80-7261-143-7

⁵ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2011, s. 70, ISBN 80-7261-143-7

informačným procesom k stanoveniu a časopriestorovým usporiadaním úloh spoločenskej delby práce v uvažovanej organizačnej jednotke). Zjednodušene si môžeme organizovanie vysvetliť aj tak, že jednotlivým procesom sú pridelovaní pracovníci, skupiny pracovníkov alebo aj celé firmy v priestore a čase tak, aby bol splnený daný plán alebo činnosť. Vzhľadom na to, že jednotlivé práce na seba môžu, ale aj nemusia nadväzovať, určuje sa pozícia a postavenie jednotlivých ľudí alebo pracovných skupín. Keďže určite budeme mať viacero pracovníkov alebo skupín, môžeme práce nadväzovať tesne na seba tak, aby sa šetril čas. Pokiaľ sa jednotlivé práce nevyklučujú, môžu súbežne pracovať viaceré skupiny na plnení rôznych úloh a cieľov, a tým nám vznikne ďalšia časová rezerva.

3.1.3. Výber a rozmiestnenie spolupracovníkov

Na to, aby manažér mohol vôbec vykonávať svoju prácu, potrebuje zamestnancov, tím ľudí, ktorých bude riadiť. Sú dve možnosti, ako môže týchto zamestnancov získať. Buď mu budú pridelení, alebo si ich vyberie sám. Akonáhle je manažérovi pridelený tím, musí pracovať s tým, čo má. Pokiaľ si ho môže zostaviť sám, musí myslieť na viacero vecí, akými nepochybne sú:

- Zistenie, akých pracovníkov potrebuje
- Zaistenie výberu týchto pracovníkov
- Podmienky ich povyšovania alebo znižovania z ich pozície
- Zaistenie ich kvalifikácie popri prípade rekvalifikácie
- Systém ohodnocovania ich práce
- Zaistenie vhodných pracovných podmienok

3.1.4. Vedenie ľudí

Umenie vedenia ľudí patrí medzi základné úlohy manažéra a často sa môže stať, že ich táto úloha rozdelí na dve skupiny, a to na tých lepších

a horších. Je tomu tak z toho, že „*Lidé jsou totiž považováni za největší kapitál dobrých firem*“⁶ (preklad autora: Ľudia sú totiž považovaní za najväčší kapitál dobrých firiem). Táto úloha môže byť pre určitých ľudí asi tá najťažšia. Predsa to nie je nič ľahké. Na to aby, človeka rešpektovali, musí si vybudovať určitý rešpekt a autoritu, či už to je na základe vedomostí, skúseností alebo prístupu k ľuďom. Samozrejmosťou by malo byť zlúčenie všetkých troch vlastností.

3.1.5. Kontrola

Kontrola je určite veľmi dôležitá v každej firme a na každej pozícii. Tak ako sú kontrolovaní manažéri od svojich nadriadených, tak isto musia aj manažéri kontrolovať svoj zverený tím ľudí. Veľa ľudí si myslí, že kontrola je len na to, aby ich šéfovia pristihli pri tom, čo robia zle a za to ich potrestali. Samozrejme, sú aj takí manažéri. Avšak správny prístup ku kontrole by mal byť ten, že nadriadený dáva úprimnú, kreatívnu spätnú väzbu svojmu podriadenému a ten by ju mal prijať s tým, aby vedel, kde sa má zlepšiť, poprípade v čom potrebuje pomoc od druhých. Žiaden manažér by nemal vykonávať svoju profesiu s tým, že jeho sa kontrola netýka, pretože tým neuškodí len sebe ale aj celej firme. Zároveň v každej jednej firme platí „pravidlo čo nekontrolujem, to neriadim.“

3.1.6. Analýza

Analýza je prvou paralelnou manažérskou funkciou, čo však neznamená, že by mala byť menej dôležitá. Naopak, je veľmi dôležitá, aby si manažér vedel vytvoriť obraz o danej situácii alebo o celom tíme, a tak následne mohol riešiť vzniknuté problémy a plánovať ďalšie kroky pri dosiahnutí cieľov firmy.

⁶ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2011, s. 118, ISBN 80-7261-143-7

3.1.7. Rozhodovanie

V maticovom zobrazení manažérskych funkcií je rozhodovanie druhou paralelnou funkciou. Rozhodovanie je však súčasťou aj každej z hlavných funkcií, ale na druhej strane je to spojovací mostík medzi analýzou a implementáciou. Každý správny manažér musí vedieť zaujať stanovisko na základe analýzy a prijať rozhodnutie. Ako to už býva, vždy môže prísť aj k nedorozumeniu, a tak aj k nesprávnemu rozhodnutiu. Preto by mali mať manažéri dostatok informácií ohľadom problému, ktorý v danom momente riešia a rozhodovať sa nielen na základe svojich emócií, ale hlavne na základe faktov, ktoré majú k dispozícii. Práve to môže viesť k šetreniu nielen času ale aj financií spojených s ich nesprávnym rozhodnutím.

3.1.8. Implementácia

„Implementace u sekvenční manažerské funkce je procesem tvůrčí syntézy předcházející analytické práce a rozhodování pro konkrétní podmínky aplikace.“⁷
(Preklad autora: Implementácia pri sekvenčnej manažérskej funkcii je procesom tvorby syntézy predchádzajúcej analytickej práce a rozhodovania pre konkrétne podmienky aplikácie). Zjednodušene povedané, ide o doladenie a zaistenie výstupov uvažovaných hlavných funkcií, avšak nejde o konkrétnu aplikáciu. Základom je uvedomiť si aj praktické otázky, ako je personálne obsadenie alebo rozdelenie pracovníkov. Dôležitou súčasťou implementácie sú aj koordinačné a komunikačné činnosti.

3.2. Manažérske pomôcky

Práca každého manažéra, ktorý chce byť úspešný, je veľmi náročná, hlavne na čas a jeho plánovanie. A preto v dnešnej dobe plnej technológií,

⁷ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2011, s. 155, ISBN 80-7261-143-7

kedy každý má chytrý telefón, existujú, skvelé pomôcky pre každého z nich, ktoré môže používať na dennej báze a ktoré mu uľahčia život. K nim patrí určite kalendár, ktorý každý určite aj využíva, potom sú to myšlienkové mapy a na záver je to metóda „Big rocks“, ktorá hovorí o dôležitosti jednotlivých úkonov alebo činností a ich priorit.

3.2.1. Kalendár

Určite každý z nás pozná kalendár a má ho vo svojom telefóne. Sú však ľudia, ktorí ho používajú viac a niektorí menej. Pre manažéra by to však mala byť základná vec na zaznamenávanie stretnutí alebo dôležitých udalostí. Je na každom jednom manažérovi na zváženie, či je pre neho výhodnejší kalendár v mobile alebo papierový diár. Ja osobne uprednostňujem ich kombináciu. Je pravda, že kalendár, ktorý máme v telefóne, má množstvo výhod a hlavnou je určite to, že ho môžeme mať zosynchronizovaný aj s počítačom alebo serverom na internete. Avšak v prípade, keď je človek mimo kancelárie alebo nemá so sebou počítač a pri telefonickom dohodnutí na stretnutí si nemá kam toto stretnutie zapísať, alebo čo je horšie, pokiaľ nevie kedy presne má aké stretnutie môže, nastať že na rovnaké obdobie si naplánuje viacero stretnutí. Preto je dôležité využívanie oboch variant. Ďalšou výhodou používania kalendára je aj to, že si v ňom každý vie odlíšiť jednotlivé akcie farebne, napríklad stretnutie v kancelárii – má ho zaznamenané inou farbou ako stretnutie v kaviarni alebo cestovanie v aute. Tieto farebné odlišenia mu vedia pomôcť pri rýchlej orientácii a pri plánovaní celého dňa. Dnes už samozrejme existujú aj také kalendáre, kde si môžete zaznamenať nielen stretnutia ale aj telefonáty s ľuďmi a ich výsledok, čo môže byť skvelá pomôcka pri vyhodnotení práce alebo komunikácie na základe ktorej sa môžeme zlepšovať.

3.2.2. Myšlienkové mapy

Myšlienkové mapy patria medzi najjednoduchšie pomocné nástroje pri učení sa. Myšlienkové mapy sú prirodzeným odzrkadlením toho, ako naša myseľ pracuje. Pri ich vytváraní ide o spájanie informácií okolo jednej hlavnej myšlienky, a tak vytvára prepojenie medzi nimi. Ide o skvelý nástroj pre rozoberanie jednotlivých úloh do úplných detailov. Môže to slúžiť od tých najjednoduchších úkonov, ako je vytváranie zoznamu na nakupovanie až po tie ako je rozdelenie úloh vo firme. Tieto mapy si môže spraviť každý a nepotrebuje na to ani veľké investície do aplikácie. Stačí, keď si vezme papier, ceruzku, poprípade farebné perá alebo pastelky a môže sa pustiť do toho. Stačí dať uprostred hlavnú myšlienku alebo úlohu a okolo nej už len rozvetviť ostatné myšlienky alebo dôležité činnosti. Pre tých, ktorí nemajú radi papiere, existujú skvelé aplikácie do telefónu alebo do počítača. Ďalšou alternatívou je aj používanie online myšlienkových máp. Medzi základné výhody patrí určite to, že pri myšlienkových mapách vidíte veci v súvislostiach, organizujete si myšlienky a nápady, zlepšujete si svoju pamäť a v neposlednom rade, že nápady rodia ďalšie nápady, čo pri modernom manažmente je veľmi dôležité a vo firmách vítané.

3.2.3. Metóda „Big rocks“

Autorom tejto metódy je svetoznámy Dr. Stephen R. Covey, ktorý túto metódu prezentoval na vysokej škole, kam prišiel so sklenenou nádobou. Do tejto nádoby začal pomaly ukladať na dno najprv veľké kamene, keď ich tam pár uložil, poukladal tam ešte menšie kamene až povrch nádoby. Potom sa spýtal študentov, či je nádoba už plná. Všetci odpovedali, že je už plná. Následne však vytiahol štrk a nasypal ho tam. Vtedy študenti spozorneli a keď sa ich opäť opýtal, či je nádoba plná, už odpovedali, že ešte nie. Covey im dal za pravdu. Nasypal tam ešte štrk, potom vytiahol vodu a lial ju tam, kým

nebola celá nádoba úplne plná. Týmto chcel študentom ukázať, že pri plánovaní ide o to, určiť si priority a tie dať na prvé miesto, a to sú naše veľké kamene. Potom nasledujú tie menej dôležité úlohy. Pod pieskom a vodou si môžeme predstaviť rôzne stretnutia v kaviarňach alebo trávenie času pred počítačom či televíziou, na ktoré sa tiež vždy nájde čas, ak správne plánujeme a splníme dôležité úlohy. Ako motiváciu prikladám video, kde túto metódu ukazuje manažérom, riaditeľom a iným výkonným pracovníkom firiem: www.youtube.com/watch?v=ciBRcrOgFJU.

3.3. Manažérska etika

„Etikou manažerské práce se rozumí soubor zásad a doporučení, které určují, co je správné a co je nesprávné, dále pak co je morální povinností či závazkem.“⁸ (Preklad autora: Etikou manažerskej práce sa rozumie súbor zásad a odporučení, ktoré určujú, čo je správne a čo je nesprávne, ďalej potom čo je morálnou povinnosťou či záväzkom). Etickým správaním potom môžeme nazvať také správanie, ktoré odpovedá všeobecne prijatým sociálnym normám. Tieto normy sociálneho charakteru môžu mať aj formu záväzného charakteru a predpokladá sa ich dodržiavanie. Niektoré môžu byť deklarované písomnou formou, ako sú napríklad základné ľudské práva, ústava alebo zákony ale takisto k nim patrí aj nepísaná forma, ako je základná slušnosť, takt, korektné vzťahy. V súčasnosti taktiež nie je vo firmách výnimkou vypracovanie vlastných morálnych zásad a pravidiel pre zamestnancov a vedúcich pracovníkov. Tento dokument je označovaný ako etický kódex. Vo firmách je kladený veľký dôraz na jeho dodržiavanie a na vedúcich pracovníkoch je aj kontrolovanie jeho dodržiavania. Na

⁸ VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management press, 2011, s. 49, ISBN 80-7261-143-7

manažérov, ktorí sú súčasťou tohto tímu, je náročnosť ešte vyššia a odporúča sa aj neformálna kontrola. Dodržiavanie týchto pravidiel môže byť niekedy náročné a vyžaduje si často značnú sebadisciplínu avšak, pre „image“ manažéra a zároveň aj celej firmy je veľmi dôležitá.

3.4. Manažment zmien

Vývoj hospodárstva v posledných desaťročiach musel čeliť zmenám v ekonomickej realite. Všetky firmy ale aj štáty museli reagovať na zmeny, ktoré prišli v súvislosti s ropnou krízou, menovou krízou, hypotekárnou krízou a rôznych ďalších politických konfliktov. Tieto krízy zasiahli nielen lokálnu ekonomiku, ale spôsobili problémy globálneho charakteru. Zmeny sa v podstate dejú stále a je len na firmách, ako zareagujú. Avšak nie každé vedenie podniku je na tieto zmeny pripravené a vyčítajú sa im rôzne nedostatky, ktorými sú napríklad nedostatočná pružnosť a adaptabilita. Pri dnešnej konkurencii firiem nielen v stavebníctve, ale aj v iných oblastiach, je reagovanie na zmeny veľmi dôležité. „Je zřejmí, že ty firmy, které jsou spokojené s dosaženým, nezabývají se inovacemi své produkce a setrvávají na tradičních přístupech řízení, již ve střednodobém výhledu budou mít vážné problémy se svou konkurenceschopností a v neposledním řadě i s ekonomickou prosperitou.“⁹ (Preklad autora: Je zrejmé, že tie firmy, ktoré sú spokojné s dosiahnutým, nezaoberajú sa inováciami svojej produkcie a zotrúvajú v tradičných postupoch riadenia, budú mať už v strednodobom horizonte vážne problémy s konkurencieschopnosťou a v neposlednom rade aj s ekonomickou prosperitou).

⁹ VEBER, Jaromír & kol.. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management press, 2014, s. 464, ISBN 978-80-7261-274-1

3.4.1. Základné prístupy manažmentu zmien

Medzi základné prístupy k zmenám z hľadiska manažérskeho myslenia a jednania poznáme tri typy prístupu:

- Prístupy proaktívneho manažérskeho myslenia a jednania: manažér vytvára zmeny sám
- Prístup ekonomickej účelnej redukcie: tieto zmeny majú pre firmu negatívne dôsledky, patrí sem napríklad obmedzovanie podnikateľskej hrozby konkurencie
- Prístupy identifikácie a proaktívneho využitia príležitostí.

3.4.2. Prístup trvalého zlepšovania PDCA

Podstata zlepšovania je jednoduchá a má obvyklý postup, ktorým je nájsť problém a potom zistiť jeho riešenie, následne jeho odstránenie alebo náprava. Medzi tie najjednoduchšie a najčastejšie citované určite patrí Demingov zlepšovací cyklus PDCA. Tento cyklus prebieha opakovane, avšak pre jeho pochopenie je nutné si vysvetliť, čo jednotlivé písmenká znamenajú.

- P – Plan – na začiatok je nutné naplánovať, čo ideme meniť, stanoviť si určitý zámer zlepšenia
- D – Do – v tejto časti nastáva samotný proces zlepšovania a prevádzanie nášho stanoveného zámeru
- C – Check – overenie a vyhodnotenie výsledkov s ohľadom na náš zámer
- A – Act – treba konať v zmysle realizácie prípadných korekčných opatrení a ich zavádzanie do praxe.

Po uzavretí jedného cyklu PDCA by mal nasledovať ďalší. Toto zlepšovanie môže byť zamerané na akúkoľvek činnosť, vykonávanú vo firmách.

4. KOUČOVANIE AKO METÓDA PRÁCE S ĽUĎMI

V tejto kapitole si povieme niečo bližšie o tom, aký je rozdiel medzi koučovaním a mentorovaním, vzhľadom na to, že sa tieto pojmy často zamieňajú. Ďalej si povieme niečo viac k vedeniu ľudí a k ich motivácii.

4.1. Podstata koučovania

Niektorí ľudia by si mohli pomyslieť, že koučovanie s manažérom nemá nič spoločné, ale nie je tomu tak. Pokiaľ človek nepochopí, čo je to koučovanie, stane sa pre neho iba ďalším prostriedkom na „hasenie problémov.“ Pri správnom aplikovaní základných zásad koučovania môže každý manažér viesť ľudí efektívnejšie, zvládať viac vecí naraz a plniť stanovené ciele oveľa efektívnejšie, vďaka čomu bude prospešnejší pre celú firmu. Avšak musí rozlišovať rozdiely medzi koučovaním a manipulovaním. Pokiaľ manažér, ktorý sa zaujíma o koučovanie, nechá svojmu tímu väčšiu možnosť voľby, uvoľní tak ich skrytý potenciál. Preto je veľký rozdiel medzi koučovaním a mentorovaním.

4.2. Koučovanie a mentorovanie

Už podľa nadpisu môže byť jasné, že koučovanie a mentorovanie nie je to isté. Ide o podobné pojmy a príbuzné odbory, ale predsa sú medzi nimi rozdiely. Pri koučovaní ide o vytváranie vzťahu medzi koučom a koučovaným, kde je kouč oporou. Ako sme si v úvode tejto práce povedali, pri koučovaní ide o zlepšenie výkonu, kde kouč napomáha k tomu, aby si koučovaný uvedomil možnosti sám.

Rozdiel pri mentorovaní býva hlavne v tom, že mentor je skúsenejšia alebo znalejšia osoba, ktorá vedie menej skúsenejšieho človeka. Tu ide však hlavne o profesionálny vzťah, kde sa rozvíjajú špecifické znalosti a zručnosti tak, aby sa človek mohol ľahšie rozvíjať hlavne po odbornej stránke.

4.3. Koučovanie tímu

Každý manažér pozná svoj tím najlepšie, vie kedy pracujú na plný výkon, alebo kedy sa niečo medzi nimi deje, a preto má dve hlavné úlohy, ktoré musí splniť, a to tie, aby boli splnené stanovené ciele a aby jeho tím napredoval. Avšak mnoho tradičných manažérov je natoľko vyťažovaných plnením cieľov, že na rozvoj ich tímov im už neostáva čas ani energia. Manažér, ktorý využíva koučovanie, využíva rozvoj svojho tímu na to, aby zvládal oboje. Jednoducho povedané, ak manažér investuje čas do svojho tímu, ten bude napredovať rýchlejšie, vráti sa mu to v podobe efektívnejšie zvládnutých cieľov a aj vo zvýšenej výkonnosti.

„Koučování tímu zaměřené na realizaci úkolů vychází ze stejných principů jako koučování jednotlivců. Čím vyšší je úroveň individuálního a kolektivního vědomí týmu, tím lepšího výkonu dosahuje.“¹⁰ (Preklad autora: Koučovanie tímu zameraného na realizáciu úloh vychádza z rovnakých princípov ako koučovanie jednotlivcov. Čím vyššia je úroveň individuálneho a kolektívneho povedomia tímu, tým dosahuje lepšie výkony). Existuje veľa možností, ako môže manažér komunikovať alebo zadávať úlohy svojmu tímu. Napríklad pokiaľ ide o menšiu skupinu, môže im klásť otázky priamo, alebo dávať rečnícke otázky. Ak ide o väčšiu skupinu, môže ich rozdeliť do menších tímov alebo do dvojíc a takto im zadávať rôzne úlohy, môže ich nechať diskutovať medzi sebou, zastavovať sa pri jednotlivých skupinách a vymieňať si jednotlivé názory či nápady medzi sebou.

Čo je však veľmi dôležité, mal by so svojím tímom komunikovať o vhodnosti spoločných, organizovaných aktivitách. Takisto by si mali na začiatok vytvoriť základné pravidlá spoločne tak, aby každý niečím prispel,

¹⁰ WHITMORE, John. Koučovanie. Praha: Management press, 2011, s. 154, ISBN 978-80-7261-209-3

a preto aby ich všetci ľahšie dodržiavali. Po vytvorení pravidiel je nutné dohodnúť si aj pravidelný čas, kedy sa takýmto aktivitám budú venovať a v neposlednom rade je pre manažérov dôležité aj to, aby sa o svoj tím nezaujímali len v práci ale aj mimo nej, čiže rozvíjať aj iné mimopracovné aktivity alebo stretnutia, ktoré môžu byť či už samostatné alebo aj v podobe stretnutia celých rodín.

4.4. Motivovanie

Každý správny manažér musí vedieť, ako správne motivovať svojich kolegov. Musí si však dávať pozor na to, aby namiesto motivovania ľudí s nimi nemanipuloval, pretože medzi týmito dvoma spôsobmi je len tenká hranica. *„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytýčenému cíli. Je vázaná na vnitřní podněty člověka.“*¹¹ (Preklad autora: Motivácia integruje psychickú a fyzickú aktivitu človeka smerom k vytýčenému cieľu. Je viazaná na vnútorné podnety človeka.)

Keďže na svete nie sú dvaja rovnakí ľudia, tak je pravdepodobné, že aj každého môže motivovať niečo iné. Určite by sa ľudia zhodli na tom, že ich najviac dokážu motivovať peniaze, ale napríklad aj to koľko voľného času mu ostáva na to, aby ho mohol stráviť so svojou rodinou a v neposlednom rade mnoho ľudí zaujíma aj to, čo nové sa na danej pozícii naučia. To, aké rôzne motivácie môžu na ľudí pôsobiť, zobrazil Abrahám Harold Maslow vo svojej pyramíde potrieb, kde vychádzal z toho, že správanie človeka ovplyvňuje celá rada potrieb od tých základných, ako je samotné prežitie, jedlo, spánok až po potreby uznania a seberealizácie, ktorá je v tejto pyramíde úplne najvyššie, pretože tá najsilnejšia motivácia nie je hmotná, ale vychádza z nášho vnútra.

¹¹ VEBER, Jaromír & kol.. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management press, 2014, s. 112, ISBN 978-80-7261-274-1

Preto treba pri efektívnej motivácii zistiť, kde sa jednotlivec nachádza, ktoré poschodia má uspokojené a na základe toho ho správne motivovať, pretože pokiaľ človek, ktorý je nespokojný v práci s tým, že nemôže vyjadriť svoj názor a my ho budeme chcieť motivovať peniazmi, tak s najväčšou pravdepodobnosťou neuspejeme a vtedy hovoríme o nežiadúcej motivácii alebo o demotivácii.

4.5. Základy vedenia ľudí

Vedenie ľudí môže každý vnímať inak. Aj v literatúre je vedenie ľudí vysvetľované rozdielne, kde jedni môžu chápať vedenie ako ovplyvňovanie alebo usmerňovanie pracovníkov, tí druhí môžu tvrdiť, že ide o vedenie ľudí na základe dlhodobej vízie a za pomoci zapojenia a aktivizácie všetkých pracovníkov na jej dosiahnutie.

Treba si tiež uvedomiť rozdiely medzi tradičným prístupom vedenia, ktoré je založené na organizovaní, plánovaní, výbere pracovníkov a kontrolovaní. Tieto činnosti majú viesť k splneniu stanovených cieľov. Na druhej strane potom vedenie, na základe stanovenia si zámeru alebo vízie do budúcnosti zapoja všetkých členov tímu do jeho plnenia a taktiež neustála komunikácia, aby s víziou boli stotožnení všetci, aby sme získali a inšpirovali celý tím pre zmeny a dlhodobé potreby firmy.

Manažéri, ktorí budú chcieť byť aj naďalej úspešní vo svojej práci a vo vedení ľudí budú musieť časom používať metódy koučovania, a to zo štyroch zásadných dôvodov:

„Úspešní lídri budú musieť uplatňovať styl založený spíše na koučovaní než na prikazovaní a kontrole.“¹² (Preklad autora: Úspešní lídri

¹² WHITMORE, John. Koučovanie. Praha: Management press, 2011, s. 188, ISBN 978-80-7261-209-3

budúcnosti budú musieť uplatňovať štýl založený skôr na koučovaní ako na prikazovaní a kontrole). Bude to tak z jednoduchého dôvodu, a to kvôli udržaniu si zamestnancov, hlavne tých najlepších. V dnešnej dobe je čím ďalej viac dôležitý prístup k ľuďom a možnosť voľby, ktorý dostávajú spojený s dôverou a zodpovednosťou.

„Styl řízení a vedení určuje výkonnost zaměstnanců a koučování umožňuje dosahovat nejlepších výkonov.“¹³ (Preklad autora: Štýl riadenia a vedenia určuje výkonnosť zamestnancov a koučovanie umožňuje dosahovať najlepšie výkony). Kto by nechcel byť úspešný? Myslím si, že asi každý. A presne to koučovanie umožňuje. V každej firme sa nájde niekto, kto je proti zmenám, aj keď to neprináša nič dobré, pretože len vďaka zmenám sa môže človek a firma posúvať vpred.

„Když pomáhame druhým uvědomovat si sebe sama i věci kolem nich, jejich odpovědnost a pěstovat důvěru v jejich vlastní schopnosti, pomáhame jim vytvářet potenciál pro to, aby sami mohli vést.“¹⁴ (Preklad autora: Keď pomáhame druhým uvedomovať si seba samých a veci okolo nich, ich zodpovednosť a vzbudzovať dôveru v ich vlastné schopnosti, pomáhame im vytvárať potenciál pre to, aby sami mohli viesť). Toto je pre mňa jeden z najdôležitejších dôvodov. Pokiaľ chce firma napredovať, je lepšie keď si vypracuje vlastných manažérov a lídrov, ako by mala hľadať nových.

„Vnější souvislosti a kontext činnosti organizací se rychle mění, ve velké míře v důsledku okolností, jež společnosti nebo dokonce státy nemohou kontrolovat.“¹⁵ (Preklad autora: Vonkajšie súvislosti a kontext činností organizácií sa rýchlo

¹³ WHITMORE, John. Koučovanie. Praha: Management press, 2011, s. 188, ISBN 978-80-7261-209-3

¹⁴ WHITMORE, John. Koučovanie. Praha: Management press, 2011, s. 188-189, ISBN 978-80-7261-209-3

¹⁵ WHITMORE, John. Koučovanie. Praha: Management press, 2011, s. 189, ISBN 978-80-7261-209-3

mena, vo veľkej miere v dôsledku okolností, ktoré spoločnosti alebo dokonca štáty nemôžu ovplyvniť). Medzi tieto súvislosti patria napríklad globalizácia, okamžitá komunikácia, ekonomická kríza, environmentálne problémy a mnoho ďalších. Vzhľadom na rýchlosť, akou zmeny prebiehajú, budú na zvládanie všetkých týchto problémov manažéri potrebovať nové vlastnosti, ktoré sa od lídrov očakávajú.

4.6. Faktor EQ

V prvom rade je nutné vysvetliť, čo to EQ znamená. Je to v podstate niečo podobné ako IQ, čiže inteligenčný kvocient. V našom prípade EQ znamená emočný kvocient. Určite každý z nás pozná manažéra, ktorý možno ani nie je taký skvelý vo svojom odbore, alebo ani nemá vysoké IQ, avšak napriek tomu je veľmi úspešný v tom, čo robí, a to hlavne vďaka tomu, ako komunikuje s ľuďmi. Tento spôsob úspechu nie je zapríčinený vysokým IQ, ale vďaka EQ, čiže emočnému kvocientu alebo emočnej inteligencii.

4.6.1. Emočná sila

Dlhú dobu bolo považované IQ za základné meradlo úspechu. Tento kvocient meria všeobecnú inteligenciu v rôznych oblastiach, je pravdou, že pre mnohé odbory je dôležitejší ako EQ, no pre manažment je veľmi dôležitý práve faktor EQ. Autor prelomovej knihy o tomto faktore, Daniel Goleman, zistil po preštudovaní rady odborných štúdií to že IQ tvorí iba 4 až 10 % faktorov, ktoré nám v kariére môžu zabezpečiť úspech. Dôležitejšími faktormi, hlavne pri práci s ľuďmi, sú faktory ako predstavivosť, sebaúcta, svedomitosť, hravosť, zvedavosť, empatia, prispôsobivosť a ďalšie. Pre každého človeka, či je to už manažér alebo pracovník na stavbe, je dôležité logické myslenie, ale v dnešnej dobe rôznych modernizácií a automatizácie procesov bude odlišovať úspešných lídrov od tých menej úspešných to, ako

sa budú vedieť vcítiť do myslenia svojich kolegov, ako im budú prejavovať úprimný záujem o to, čo robia a ako to robia, poskytovať im úprimnú spätnú väzbu na to, aby sa mohli zlepšovať. A na to, aby toto mohli dokázať, je potrebná emočná inteligencia.

Dobrou správou pre všetkých manažérov a ľudí, ktorí sa chcú odlišiť od ostatných je, že na rozdiel od IQ sa EQ dá trénovať a dá sa v ňom zlepšovať. Pokiaľ sa chce hocikto v emočnej inteligencii zlepšovať „*je nutné zapracovať na päti klíčových komponentách emoční intelligence: sebauvědomění, sebaregulace, motivace, empatie, sociální dovednosti.*“¹⁶ (preklad autora: je nutné pracovať na piatich klíčových komponentoch emočnej inteligencie: sebauvedomenie, sebaregulácia, motivácia, empatia, sociálne zručnosti).

- Sebauvedomenie: je dôležité poznať a chápať svoje emócie, a to aký majú dopad na druhých okolo mňa. Taktiež je veľmi dôležité poznať to, ako ma vníma moje okolie a ako naň pôsobím.
- Sebaregulácia: je nutné aby sme vedeli ovládať svoje emócie. Nie je prípustné, aby v pracovnom prostredí ovplyvňovali prácu hlavne emócie. Ak má človek súkromné problémy, nemôže ich prenášať do práce a tam si ich vybiť na svojich spolupracovníkoch. Pri sebaregulácii je veľmi dôležité preberanie zodpovednosti za svoje činy a premýšľanie skôr, ako niečo urobíme.
- Motivácia: pre dodržanie stálej výkonnosti je dôležité poznať svoju motiváciu a neustále ju dopĺňať. Motivácia je dôležitá pre neustále plnenie úloh v náročných podmienkach. Taktiež je nutné zamerať sa na vnútornú motiváciu, ktorá je oveľa silnejšia ako tá povrchná -

¹⁶ MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. Pozitivní leader. Brno: Management press, 2017, s. 38, ISBN 978-80-265-0591-4

napríklad peniaze, automobily, nehnuteľnosti, materiálne bohatstvo.

- Empatia: vcítenie sa do druhých ľudí je dôležité pri riešení rôznych problémov, pri vnímaní pocitov a obáv kolegov a pri napĺňaní ich potrieb. Ale takisto je dôležitá emočná imunita pri zistení problémov, ktoré nevieme ovplyvniť, ako napríklad rôzne rodinkárstvo alebo politikárčenie vo firmách.
- Sociálne zručnosti: ide hlavne o to, aby človek vedel nielen správne sa vyjadrovať, alebo komunikovať, ale aj počúvať druhých ľudí, a tak na základe svojej vyjednávacjej a presvedčacej schopnosti upokojiť emócie a náročné situácie na pracovisku.

5. ŠPECIFIKÁCIA V STAVEBNÍCTVE

Každý odbor, tak aj stavebníctvo, má svoje určité špecifikácie. Každý podnik, tak aj stavebná firma, musí byť konkurencie schopná, čo znamená, že v prípade veľkej konkurencie, ktorá dnes nepochybne je, musí vedieť presvedčiť zákazníkov či už cenou alebo kvalitou, že práve ona je pre nich tá najlepšia. A to je ďalšia úloha vrcholových manažérov, aby boli schopní získavať nové zákazky, alebo vybudovať také meno spoločnosti, že ľudia budú za nimi chodiť sami. To však nie je vôbec jednoduché. „Podnik se musí chovat tržně, tzn. mít vizi do budoucna, být pružný a flexibilní.“¹⁷

Pre základnú predstavu si môžeme najjednoduchšie porovnať stavebníctvo s priemyslom, kde stavebníctvo má množstvo nevýhod oproti priemyslu.

Za základný rozdiel môžeme považovať úroveň automatizácie. V priemysle je veľa úkonov riadených a vykonávaných prístrojmi, ale v stavebníctve sú základným prvkom ľudia a ich mechanická práca, ktorá ja kvalifikovaná a fyzicky náročná. V dnešnej dobe je veľa ľudí, ktorí by chceli zastávať manažérske pozície, a tak sedieť len v kancelárií, no nemajú záujem o prácu na stavbe, čo je určite spôsobené aj tým, že táto práca nie je najlepšie platená. Potom však dochádza k nízkemu počtu kvalifikovaných stavebníkov priamo na stavbe, a tým k vysokej fluktuácii robotníkov, ktorá má za následok aj zníženie efektívnosti práce, pretože zaučenie nových pracovníkov a ich adaptácia na novej stavbe vždy zaberie určitý čas.

Vzhľadom na to, že väčšina priemyselnej výroby prebieha v halách, tak túto výrobu neovplyvňujú poveternostné podmienky. Avšak v stavebníctve je to pravý opak. Stavajú sa vo vonkajšom prostredí a pri prácach vo výškach

¹⁷ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkam managementu stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 16., ISBN 80 - 7204 - 396 - X

alebo pri používaní rôznych žeriavov musia byť splnené taktiež poveternostné podmienky, aby nedošlo k ohrozeniu pracovníkov a aj samotnej stavby. Samozrejme aj samotní robotníci zažijú rôzne zmeny počasia počas roka, hlavne keď sa jedná o zimné alebo letné obdobie.

Ďalším veľkým rozdielom je mobilita práce. Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť to, že v priemysle sa daný výrobok vyrába na jednom mieste. V stavebníctve to tak nefunguje. S dokončenou jednou stavbou prichádza nová stavba a často to môže byť stavba na inom mieste alebo dokonca v úplne inom meste na druhej strane republiky. Časté cestovanie má za následok samozrejme aj mzda tomu zodpovedajúca. V prípade toho, že človek je odlúčený od rodiny značnú časť roka, ani peniaze to nenahradia.

Výrazným rozdielom je aj problém využitia pracovnej sily, v priemysle je to celoročné, keďže sa jedná o prácu hlavne v interiéri, avšak v stavebníctve sa väčšina prác musí stihnúť urobiť od jari do jesene, kedy sú priaznivé podmienky pre výstavbu. S týmto rozdielom úzko súvisí sezónne najímanie pracovníkov, kde je však ťažké zabezpečiť dostatočnú kvalifikáciu. Často sa na sezónne práce najímajú ľudia zo zahraničia pre dodržanie časových a hlavne finančných limitov. Pri týchto zamestnancoch je obzvlášť ťažké zabezpečiť požadovanú kvalifikáciu.

Medzi jeden z posledných rozdielov patrí aj postup výroby, ktorý sa v priemysle nemení keďže jednotlivé odvetvia sa špecializujú na danú činnosť. Je bežné že ľudia majú rôzne predstavy o tom, ako by mal ich vysnívaný dom vyzerieť, a preto aj výstavba niektorých atypických domov býva často komplikovaná a vyžaduje si individuálne riešenie aj prístup. Tieto zmeny však často bývajú finančne a časovo náročné.

Posledným hlavným rozdielom je plynulé využívanie celej kapacity ľudí. Pri tomto rozdieli ide hlavne o to, aby stavebné firmy boli schopné neustále

získavať nové zákazky. Je to spôsobené tým, že na realizáciu rôznych častí výstavby je potrebné zaobstarať rôzne stroje, zároveň aj rôznych robotníkov dostatočne kvalifikovaných na danú prácu, aby bola prevedená v čo najlepšej kvalite za čo najkratší čas. Preto je veľmi dôležité mať dostatok stavieb, aby jednotliví pracovníci mali zabezpečenú prácu počas celého roka a mohli sa tak pohybovať z jednej stavby na druhú, kde ich práve treba, a to pri dnešnej konkurencii nie je vôbec ľahká úloha.

5.1. Vedenie a riadenie

V našich podmienkach, čiže v Česku a na Slovensku, sa tieto pojmy veľmi nerozlišujú. Sú zahrnuté pod jedným pojmom, a to manažment, preto je dobré si tieto termíny vysvetliť, aby nedochádzalo k ich zámene. Vedenie alebo aj Leadership „*se zabývá prvoradou otázkou – CO chci dokázat? Kam chci dojt?*“¹⁸ (Preklad autora: zaoberá sa prvoradou otázkou – ČO chcem dokázať? Kam chcem prísť?)

Riadenie „*je již zaměřeno na otázky druhého řádu – JAK to udělat nejlépe? Jak se tam co najrychleji a nejefektivněji dostanu?*“¹⁹ (Preklad autora: riadenie je už zamerané na otázky druhého rádu – AKO to urobiť najlepšie? Ako sa tam čo najrýchlejšie a najefektívnejšie dostanem?)

V čoraz rýchlejšie meniacom sa prostredí a narastajúcej rivalite je stále viac a viac dôležitejšie vedenie pred riadením. Rozdiel medzi riadením a vedením najlepšie vystihol P. Drucker a W. Bennis v definícii: riadenie je robenie vecí správne a vedenie je robenie správnych vecí.

¹⁸ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkam managementu stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19., ISBN 80 – 7204 – 396 – X

¹⁹ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkam managementu stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19., ISBN 80 – 7204 – 396 – X

Pokiaľ stavebné firmy nenájdu schopných tvorivých vodcov, už dnes to môže znamenať úpadok nielen pre samotnú firmu, ale pokiaľ sa to bude diať vo veľkom, bude to znamenať úpadok pre celé stavebníctvo. Ani to najlepšie riadenie nebude vedieť zabrániť tomuto pádu.

5.2. Strategické vedenie

„Jeho cílem je vedení a koordinace dlouhodobého vývoje podniku.“²⁰ (Preklad autora: jeho cieľom je vedenie a koordinácia dlhodobého vývoja podniku). Vedenie podniku môže záležať od rôznych faktorov a takisto ho ovplyvňuje mnoho faktorov od racionálnych ekonomických úvah, cez víziu majiteľov alebo jednatel'ov spoločnosti až po sociálne okolie podniku. A práve tu vzniká priestor pre uplatnenie všetkých poznatkov manažmentu a jeho tvorivú kreativitu. Hlavným rozdielom medzi strategickým a klasickým spôsobom riadenia je to, ako reagujú na zmeny. Je dôležité, nie to, aké zmeny prídu, ale to, ako na tieto zmeny daná firma alebo človek zareagujú. Klasický spôsob vedenia spočíva v tom, že na zmenu, ktorá prišla, sa pripravuje a prispôsobuje dlhodobo a následne sa adaptuje. Pričom strategické vedenie sa odlišuje v tom, že jeho manažment sa snaží v zmenách hľadať spôsob, ako byť iný od ostatných firiem, a tak si zabezpečiť trhovú výhodu v období, keď klasické vedenie sa snaží adaptovať sa na už známe veci - napríklad zavádza už známy výrobok. Strategické vedenie sa snaží nájsť a vyrobiť výrobok, ktorý sa ešte len bude používať v nadchádzajúcich rokoch.

²⁰ LINKESCHOVÁ, Dana. K otázkam managementu stavebnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 22., ISBN 80 - 7204 - 396 - X

6. EMPIRICKÁ ČASŤ

6.1. Metodológia výskumu

Pre môj výskum som si zvolil dotazníkovú metódu. Dotazník som vytvoril na základe hypotéz a následne som ho konzultoval s mojou vedúcou bakalárskej práce. Dotazník bol vytvorený pomocou formulára cez stránky Google. Mal som možnosť tento dotazník nechať voľne prístupný, ale vzhľadom na to, že som si chcel overiť, ako to je s manažérmi a s koučovaním v stavebných firmách, rozhodol som sa tento dotazník rozposlať sám alebo za pomoci mojej rodiny a známych. Prioritne bol tento dotazník rozposielaný slovenským a českým stavebným firmám, konkrétne ich manažérom, na ktorých bol verejne prístupný kontakt.

6.2. Stanovenie hypotéz

Pred vytvorením samotného dotazníka som si najprv stanovil hypotézy a pomocou vytvorených otázok som sa snažil tieto hypotézy potvrdiť, alebo vyvrátiť. Pre moju prácu som si stanovil 4 hypotézy.

6.2.1. Stavebné firmy a koučing

Podľa môjho názoru je vzdelávanie aj po skončení školy to najdôležitejšie pre osobnostný a kariérny rast. Tak, ako by na tom malo záležať samotným ľuďom, tak by na vzdelávaní svojich zamestnancoch malo záležať aj firme, pre ktorú pracujú. Pre firmy by to malo byť dôležité, pretože ľudia tvoria celú firmu, a tak aj ich zisky. Samozrejme vzdelaní a vzdelávaní ľudia im môžu zaistiť nemalú konkurenčnú výhodu. Predpokladám, že asi každý z nás má dnes doma internet, preto sme sa už všetci mohli stretnúť so slovom koučing. Pomocou tejto hypotézy som si chcel overiť, či stavebné firmy využívajú aj takúto formu vzdelávania, alebo o nej vôbec nevedia. Ďalším dôvodom pre

vzdelávajú samostatne po skončení svojich škôl aj mimo pracovnú dobu, alebo len keď to dostanú príkazom od zamestnávateľa.

6.2.2. Manažér a koučing

V súčasnosti je bežným javom, že zrejme sa šetrí zrejme vo všetkých odvetviach a firmách. Práve vo firmách by sa nemalo šetriť na vzdelávaní, pretože ľudia si neuvedomujú, že to najcennejšie čo majú, sú ich vedomosti, ktoré im nikto nevezme a ktoré ich budú živiť počas celého života. Preto by malo byť samozrejmosťou, že sa človek chce vzdelávať aj sám a dobrovoľne. Pri tejto hypotéze ma nezaujímal to, či sa človek ku koučingu dostal pomocou firmy, kde pracuje, alebo sa k tomu dopracoval sám. Tiež som si chcel overiť, ako ľudia vnímajú koučovanie a či poznajú jeho význam. Vzhľadom na to, že sa nestačí vzdelávať jednorazovo, ale je potrebné to robiť pravidelne. Zaujímalo ma, ak už mali možnosť zúčastniť sa koučovania koľkokrát to využili, či iba raz, alebo koučing využívajú pravidelne a aký majú prístup k novým formám vzdelávania, akým koučing nepochybne je. Pre mňa bolo dôležité zistiť aj to, či ľudia sú ochotní spraviť vo svojom živote a kariére zmenu, a tak som si na záver chcel overiť, či respondenti, ktorí ešte koučovaní neboli, by mali o takúto formu vzdelávania a všeobecne o svoje vzdelávanie záujem.

6.2.3. Cena za koučovanie

Mnoho ľudí si myslí, že investovanie je zlá vec. Predsudky vznikajú hlavne preto, že tomu nerozumejú, alebo že im to nikto nevysvetlil. Podľa mňa je investovanie tá najlepšia vec, ako môžu ľudia zbohatnúť. Pod touto vetou si určite každý predstaví investovanie na burze, avšak ľudia si málokedy uvedomujú, že aj vzdelávanie je investícia. Je to investícia do našej budúcnosti a do vlastného rozvoja. A čo je pri investovaní do seba samého najlepšie,

nepodlieha takému riziku ako investovanie do imania firiem, pretože to, čo sa raz naučíme, nám nikto nevezme. To, čo vieme, dokážeme mnohonásobne viac znásobiť ako hociktorá firma.

Pri zisťovaní koľko taký koučing stojí, som našiel rôzne sumy. Cena sa môže pohybovať od 1 000 Kč za sedenie, ale môže sa to veľmi líšiť a môže to byť pokojne aj 6 000 Kč za jedno sedenie.

Preto som si chcel u respondentoch overiť, ako sú na tom oni s investovaním do svojho vzdelávania. Zameral som sa hlavne na to, čo si myslia o tom, čo je pre nich už drahé a čo nie, či sa im oplatí toľko peňazí do seba investovať. Ďalej som si chcel pomocou tejto hypotézy overiť, či sa ľudia a zároveň zamestnanci spoliehajú na to, že všetko im zaplatí firma, pre ktorú pracujú, alebo sú ochotní si za vzdelanie priplatiť z vlastných finančných zdrojov a učiť sa samostatne mimo práce. Taktiež ma veľmi zaujímalo, čo ľudí motivuje, alebo čo by ich motivovalo zúčastňovať sa na rôznych formách vzdelávania.

6.2.4. Efektívnejšie plnenie plánov spoločnosti

Po pár rokoch, ako sa koučovanie využíva aj v našich krajinách a absolvovalo ho veľa manažérov a riaditeľov, si každá firma vie vyhodnotiť, aký to malo význam. Rôzni úspešní manažéri, ktorým koučovanie pomohlo napredovať a rozšírili aj svoje firmy, tak túto možnosť odporúčajú ďalej a nedajú na ňu dopustiť. Jedným z týchto osobností je aj Jiří Halousek, riaditeľ a zakladateľ IT spoločnosti Iresoft, s ktorým sa mi podarilo spojiť a ktorý je tiež koučovaný. Rozhovor s ním, ako to vyzeralo predtým a potom v jeho firme si môžete prečítať na ďalších stranách. Pri vytváraní tejto hypotézy, ma zaujímalo či si ľudia sami uvedomujú, v čom majú rezervy a chceli by ich odstrániť, alebo či vedia čo by chceli vyriešiť a vďaka tomu by sa mohli posunúť v pracovnom i súkromnom živote.

6.3. Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

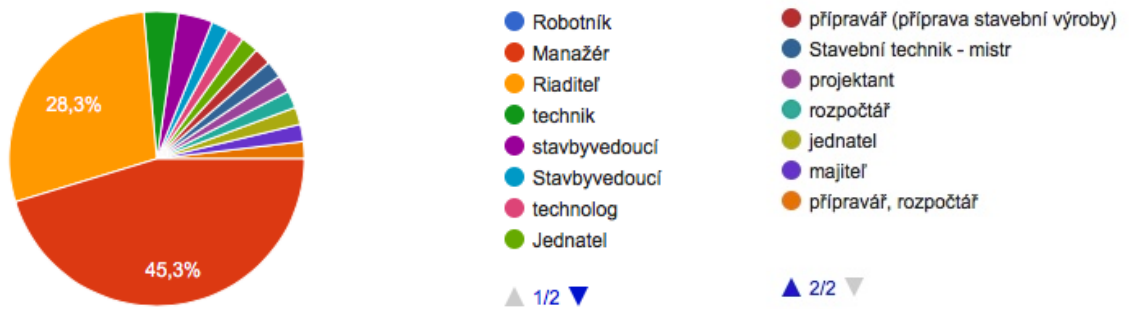
V predchádzajúcich častiach som spomínal, že som si zvolil dotazníkové šetrenie na overenie hypotéz. Vzhľadom na to, že prieskum bol cielený hlavne na vrcholový manažment, čo predstavuje manažérov, riaditeľov, konateľov a majiteľov stavebných firiem bol dotazník posielaný hlavne ľuďom na týchto pozíciách. Podarilo sa mi osloviť 393 manažérov, z čoho sa mi vrátilo 54 vyplnených dotazníkov, návratnosť je 13,74 %. Aj napriek tejto nízkej návratnosti som kvôli cieľenej skupine ľudí usúdil, že to na overenie hypotéz bude stačiť. Pre ďalšie overenie som si ešte vybral riadené rozhovory. Podarilo sa mi spraviť dva riadené rozhovory, jeden je z oblasti stavebníctva a druhý z IT oblasti, vďaka čomu budem môcť aj porovnať tieto dva sektory. Teraz však prejdime k vyhodnoteniu jednotlivých otázok v dotazníku:

Pracujete v stavebníctve?

Pre overenie toho, ako to funguje v stavebníctve, všetky kontaktované osoby pochádzali z oblasti stavebníctva, a tak aj 100 % ľudí odpovedalo, že pracujú v stavebníctve. Pokiaľ by sa aj vyskytla odpoveď od niekoho, kto v stavebníctve nepracuje, tak by sa jeho dotazník vyradil z výsledkov.

Pozícia, na ktorej pracujete?

Táto otázka sa tiež radila medzi základné zisťovacie otázky, slúžiaca pre lepšie roztriedenie odpovedí. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť jednotlivé zastúpenie respondentov a ich pozície.



Obrázok 1 - Pozícia, na ktorej pracujete?

Medzi jednotlivými pozíciami sú najviac zastúpení manažéri 45,3 %, čo je 24 manažérov. Druhou najväčšou skupinou sú riaditelia, ktorých bolo 15, čo tvorí 28,3 %. Medzi ďalšími pozíciami sú aj jeden jednatel a jeden majiteľ stavebnej firmy. Vzhľadom k tomu, že aj stavbyvedúci zodpovedajú za tím ľudí môžeme aj o nich hovoriť ako o manažéroch, alebo aspoň určite vlastnosti manažérov musia spĺňať. Na dotazník mi odpovedali 3 stavbyvedúci.

Koľko rokov pracujete na tejto pozícii?

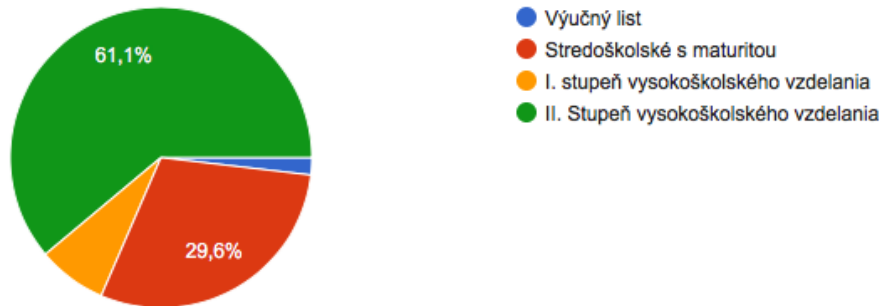
Pri tejto otázke bolo mojím cieľom zistiť, ako dlho sú ľudia na danej pozícii. Najviac ľudí sa zaradilo, že na danej pozícii pracuje 10 a viac rokov, najviac to však bolo 25 rokov. Tu môžeme vidieť, že v stavebníctve vo vrcholových funkciách pracujú ľudia s bohatými a dlhoročnými skúsenosťami z odboru.

Pohlavie a vek respondentov

Na dotazník, na ktorý mi odpovedalo už spomínaných 54 ľudí, bolo až 88,5 % mužov a len 11,5 % žien, čo v prepočte je len 6 žien. Vek som rozdelil do 4 kategórií. Do kategórie 18-30 rokov sa zaradilo 24,1 %, čiže 13 ľudí. V rozmedzí 31-40 rokov je zaradených 27,8 %, čiže 15 ľudí, medzi 41-50 rokov je 20,4 %, čo je 11 ľudí a v poslednej kategórii 51 a viac rokov sa zaradilo 27,8

%, čiže takisto 15 ľudí. Tu si môžeme všimnúť, že počet respondentov je v rôznych vekových ohraničeniach podobný.

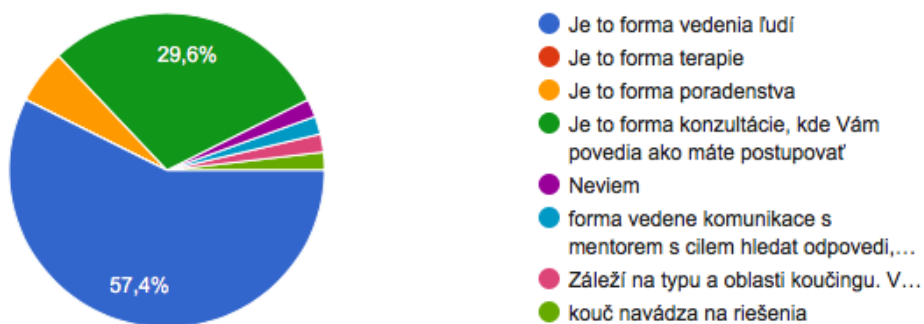
Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?



Obrázok 2 - Aké je Vaše najvyššie vzdelanie?

Na tomto grafe môžeme vidieť, že viac ako polovica respondentov má dosiahnutý 2. stupeň vysokoškolského vzdelania. S necelými 30 % nasleduje stredoškolské vzdelanie s maturitou, následne s 7,4 % je 1. stupeň vysokoškolského vzdelania a len jeden respondent mal iba výučný list.

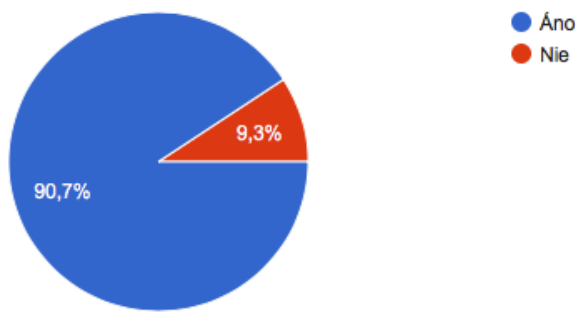
Čo je to podľa Vás koučing?



Obrázok 3 - Čo je podľa Vás koučing?

V tejto otázke ma zaujímalo, do akej miery ľudia v stavebníctve vôbec vedia, čo je to koučing. Najčastejšie sa vyskytovala odpoveď, že je to forma vedenia ľudí. Čo môžeme považovať aj za správnu odpoveď. Z toho môžeme usúdiť, že ľudia v dnešnej dobe majú o koučovaní aspoň nejaké znalosti.

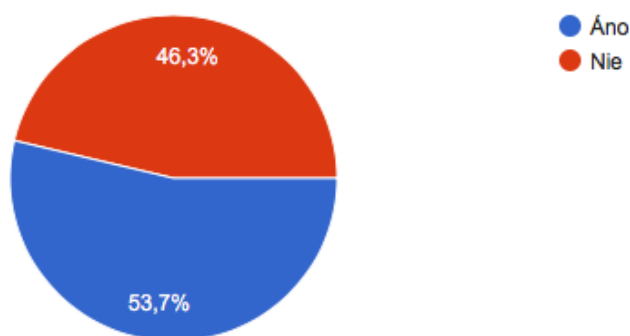
Vzdelávate sa vo svojom obore aj po skončení školy?



Obrázok 4 - Vzdelávate sa vo svojom odbore aj po skončení školy?

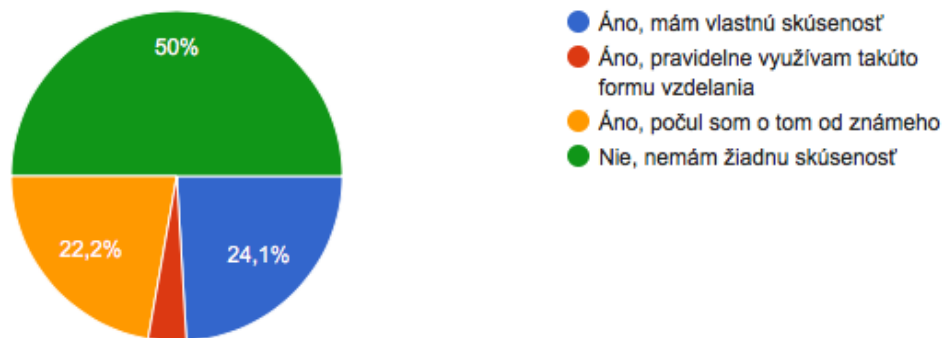
V tejto otázke som si chcel predovšetkým overiť, koľko ľudí dbá na svoje vzdelávanie aj po ukončení školy. Ľudia si môžu myslieť, že keď ukončia dosiahnuté školské vzdelanie, končí aj ich vzdelávanie. Avšak jedná sa o rýchlo sa vyvíjajúce odvetvie, akým stavebníctvo v dnešnej dobe nepochybne je, je nevyhnutné aby sa vedúci pracovníci vo firmách neustále vzdelávali, aby sa nestalo to, že ich konkurencia prebehne. Na grafe vyššie môžeme vidieť, koľko respondentov sa vzdeláva a koľko nie. Z dotazníka ďalej vyplýva, že 68,5 % ľudí sa vzdeláva aj mimo pracovnej doby, čiže sa nespoliehajú, že ich znalosti si doplnia počas práce, ale pracujú na sebe aj mimo nej, a tak si zvyšujú aj svoju kvalifikáciu. Vzorka 31,5 %, čo je 17 ľudí, sa vzdelávajú len počas pracovnej doby.

Počuli ste niekedy o vzdelávaní formou koučingu?



Obrázok 5 - Počuli ste niekedy o vzdelávaní formou koučingu?

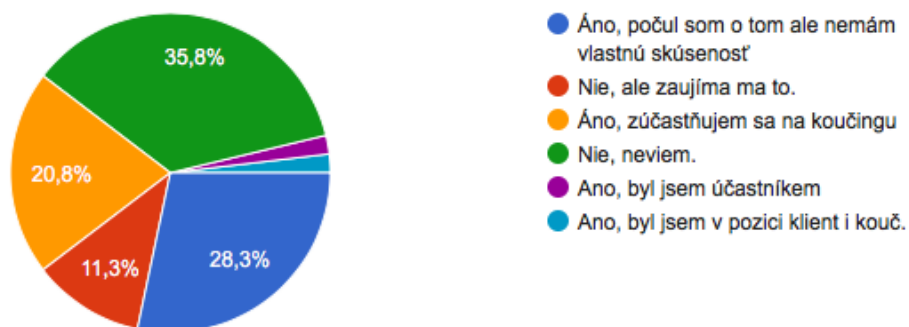
Pri tejto otázke ma zaujímalo nielen to, či ľudia vnímajú koučing ako formu vzdelávania ale hlavne ako formu vedenia ľudí a čo vôbec o koučovaní počuli. Na moje prekvapenie viac ako polovica respondentov už o tom počula. Ako môžeme vidieť na ďalšom grafe, na ktorom je zobrazené, či už ľudia majú skúsenosť s koučovaním a pokiaľ áno, jedná sa o ich vlastnú skúsenosť alebo o sprostredkovanú skúsenosť od niekoho iného.



Obrázok 6 - Máte skúsenosť s koučingom?

Na grafe môžeme vidieť že presná polovica respondentov nemá žiadnu skúsenosť s koučovaním. Druhá polovica, čiže tí, čo už majú skúsenosť, sa ešte delí na ľudí, ktorí majú vlastnú skúsenosť a tých je 24,1 %, čiže 13 ľudí. Potom tí, čo koučovanie aj pravidelne využíva, v našom prípade dvaja ľudia. Nakoniec je tu 22,2 % respondentov, ktorí majú túto skúsenosť sprostredkovanú od svojho známeho.

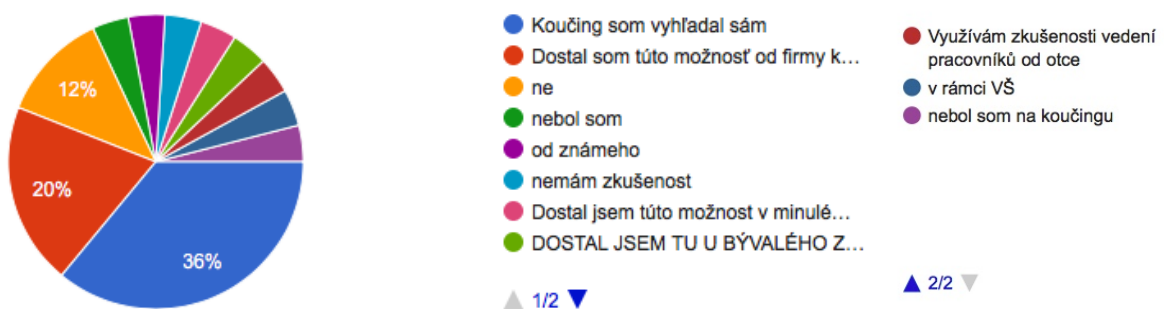
Viete, ako koučing prebieha?



Obrázok 7 - Viete, ako koučing prebieha?

Pri tejto otázke ma zaujímalo, či ľudia vedia ako koučovanie prebieha, ale aj to, či sa koučovania niekedy zúčastnili a ak áno, tak ako často. Na grafe vyššie môžeme vidieť, že najväčší podiel zaberá odpoveď, že ľudia nepoznajú priebeh koučingu, a to presne 35,8 %, čo je 19 ľudí. Zvyšné odpovede, čo je v súčte 64,2 %, sú respondenti, ktorí sa na koučovaní buď zúčastnili, alebo ich to zaujíma.

Ak ste už boli koučovaný, ako ste sa ku koučingu dostali?



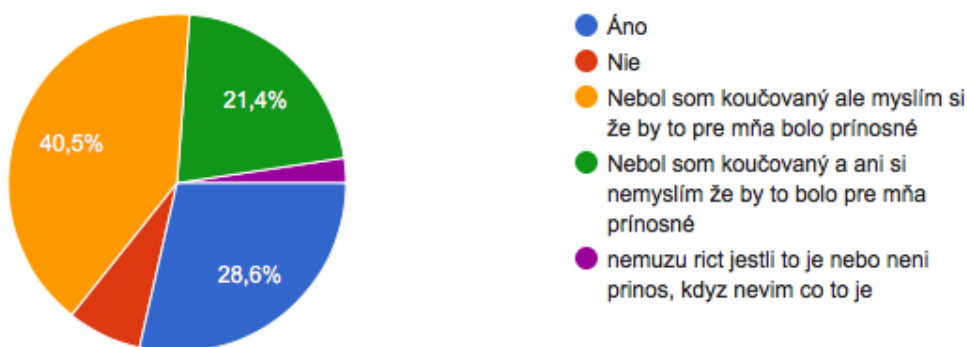
Obrázok 8 - Ak ste už boli koučovaný, ako ste sa ku koučingu dostali?

Na tomto grafe môžeme vidieť rôzne odpovede na danú otázku, kde som si chcel overiť, ako sa ľudia, pokiaľ boli koučovaní, dostali ku koučovaniu. Vyššie môžeme vidieť rôzne odpovede, avšak medzi tie najčastejšie patrí s 36 % to, že koučovanie musel daný človek vyhľadať sám. Následne je 20 % ľudí, ktorým koučovanie zabezpečil zamestnávateľ. A poslednou väčšou skupinou, s 12 %, sú ľudia, ktorí vôbec neboli koučovaní. Na tomto grafe je vidno, že stavebné firmy veľmi výhody koučovania nevyužívajú a pokiaľ tak chce, jednotlivec musí si svojho kouča nájsť sám.

Bol pre Vás koučing prínosný?

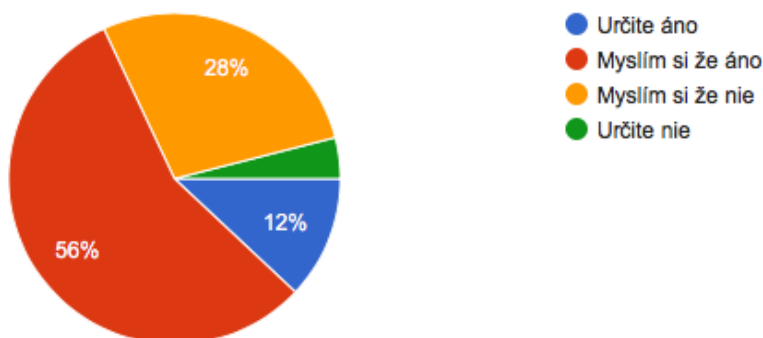
Na grafe nižšie môžeme vidieť nielen to, či bol, alebo nebol pre respondentov koučing prínosný, ale aj to, čo si myslia tí, ktorí sa ho ešte nezúčastnili. Z odpovedí teda vyplýva, že pre 28,6 %, čiže 12 ľudí, bol prínosný,

pre 7,1 %, čo sú 3 respondenti, si myslia, že nebol prínosný, následne 40,5 %, čo je 17 ľudí, si myslí aj napriek tomu že neboli koučovaní, že koučing by bol pre nich prínosný a 21,4 % opýtaných, čo je 9 ľudí, odpovedali, že neboli koučovaní a ani si nemyslia, že by to bolo pre nich prínosné. Jeden človek odpovedal, že to nevie posúdiť, pretože nevie čo to koučing je. Z týchto odpovedí môžeme usúdiť že koučing by v tak konzervatívnom odbore, akým stavebníctvo nepochybne je, priniesol výsledky a mal by osoh pre manažérov osoh.



Obrázok 9 - Bol pre Vás koučing prínosný?

Podľa Vás viedol by koučing k lepšej efektívite vo Vašej práci?

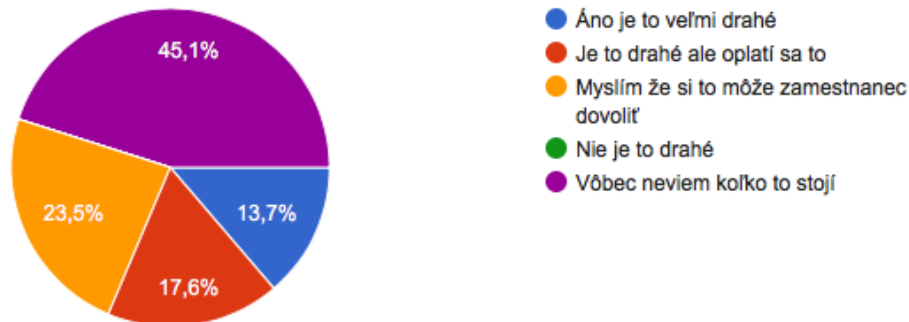


Obrázok 10 - Podľa Vás viedol by koučing k lepšej efektívite vo Vašej práci?

V tejto otázke ma zaujímalo, čo si manažéri myslia o koučovaní ako forme zlepšovania efektívnosti práce. A z odpovedí vyplýva, ako môžeme aj na grafe vidieť, že 56 % opýtaných si myslí, že by koučovanie viedlo k lepšej

efektívite v ich práci, 12 % sa dokonca vyjadrilo, že určite by to viedlo k lepšej efektívite ich práce, 28 % si myslia, že nie a len 2 opýtaní si myslia, že určite by to nevedlo k lepšej efektívite práce.

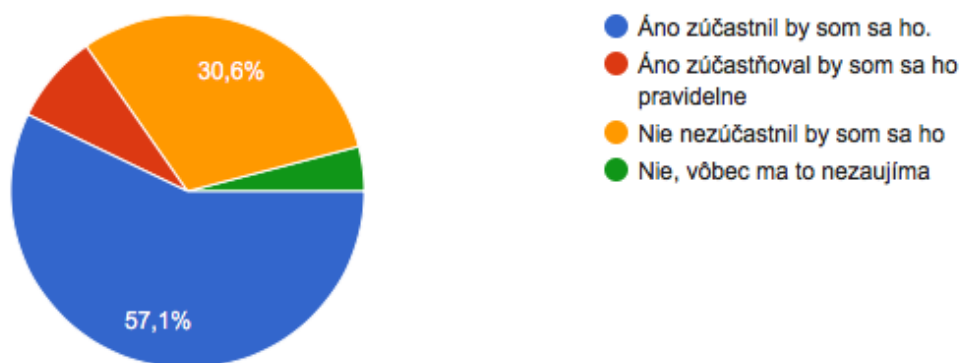
Je podľa Vás drahé pre zamestnanca, keby sa chce takouto formou vzdelávania zlepšovať?



Obrázok 11 - Je podľa Vás drahé pre zamestnanca, keby sa chce takouto formou vzdelávania zlepšovať?

V dnešnej dobe ľudia prehodnocujú každú korunu a firmy samozrejme tiež. Zaujímalo ma, ako vnímajú manažéri cenu za koučovanie. Pre priblíženie - cena za jedno sedenie môže začínať na približne 1 000 Kč, ale samozrejme cena za jedno sedenie môže byť aj v cenách okolo 6 000 Kč. Ako môžeme na grafe vyššie vidieť, 45,1 % opýtaných vôbec nevie, koľko koučovanie stojí. A z tých, čo vedia, odpovedalo 13,7 % ľudí, že je to veľmi drahé, 17,6 % si myslí, že aj keď to je drahé, tak sa to oplatí a 23,5 % respondentov si myslí, že si to môže zamestnanec, hlavne na manažérskej pozícii, dovoliť. Pri tejto otázke môžeme vidieť, či sú ľudia ochotní investovať do svojho vzdelania. Aj keď niekedy môže byť koučovanie drahšie, to, čo sa na danom stretnutí dozvieme, alebo naučíme, je naša budúca investícia.

Pokiaľ by bol koučing dotovaný Vašou spoločnosťou, zúčastnili by ste sa ho?



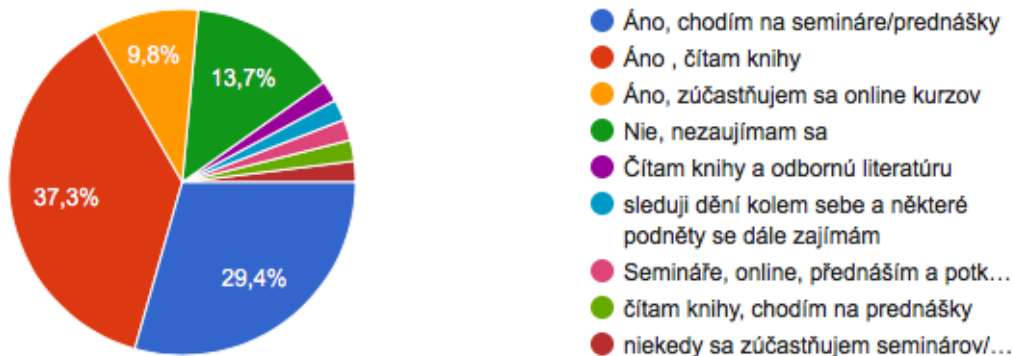
Obrázok 12 - Pokiaľ by bol koučing dotovaný Vašou spoločnosťou, zúčastnili by ste sa ho?

Pri tejto otázke som sa zameril na vzdelávanie v zamestnaní. Z môjho pohľadu, pokiaľ by koučovanie bolo dotované aj zamestnávateľom, zúčastnilo by sa ho oveľa viac zamestnancov. Tento môj názor mi potvrdili aj odpovede v dotazníku, teda aj graf vyššie, pretože 57,1 % opýtaných by sa ho zúčastnilo a dokonca 8,2 % by sa ho zúčastňovalo pravidelne, 30,6 % opýtaných by sa ho aj tak nezúčastnili a 4,1 % opýtaných to vôbec nezaujíma. Z týchto výsledkov môžeme usúdiť, že zo strany zamestnancov a manažérov o koučovanie je záujem a keby boli tieto služby finančne podporené, tak by ich využívalo aj viac ľudí.

Venujete sa v rámci svojho voľného alebo pracovného času nejakej forme osobnostného rozvoja?

Jedna z posledných otázok je zameraná na formy, ktorým sa venujú manažéri a zamestnanci vo firmách aby sa ďalej rozvíjali a vzdelávali. Vďaka tejto otázke sa dala potvrdiť aj hypotéza, či sa ľudia vzdelávajú po ukončení školy. Z grafu nižšie môžeme usúdiť, že ľudia sa vzdelávajú aj po dosiahnutí príslušného vzdelania a využívajú na to rôzne prostriedky. Medzi tie najpočetnejšie patrí čítanie kníh s 37,3 % a zúčastňovanie sa na rôznych seminároch a prednáškach s 29,4 %. Ďalej sa ľudia vzdelávajú aj pomocou

online kurzov, kde túto možnosť využíva 9,8 % opýtaných a 13,7 % ľudí sa nevzdeláva a ani ich to nezaujíma.



Obrázok 13 - Venujete sa v rámci svojho voľného času alebo pracovného času nejakej forme osobnostného rozvoja?

6.4. Riadené rozhovory

Na potvrdenie vytvorených hypotéz som sa okrem vytvorenia dotazníka pokúsil spojiť s viacerými manažérmi vo firmách a taktiež s profesionálnym koučom. Odpoveď som dostal od dvoch manažérov, respektíve od jedného riaditeľa a jedného konateľa spoločností.

Prvým je Ing. Vladimír Ďuriš, bývalý študent stavebnej fakulty na VUT v Brne. Tento konateľ spoločnosti SOVUS s.r.o. Poprad má bohaté skúsenosti v stavebníctve, kde pracuje 35 rokov. Z toho 2 roky na projekciách a zvyšné roky v riadiacich funkciách vo výrobe, 25 rokov ako majiteľ a konateľ spoločnosti súkromnej stavebnej firmy. Podľa pána Ďuriša by mal dobrý vrcholový riadiaci pracovník ovládať nasledovné činnosti:

- byť **zdatným odborníkom** vo svojej profesii
- byť **dobrý ekonóm**, tiež sa vedieť zodpovedne rozhodovať z pohľadu investícií
- keďže sa jedná o prácu s ľuďmi, tak aj **psychológ**, vedieť komunikovať so zákazníkmi, obchodnými partnermi, no aj s robotníkmi
- dokázať uzavrieť, či posúdiť zmluvu aj bez pomoci **právnik**a

- a v neposlednej rade je veľmi dôležité vedieť **organizovať prácu a niešť za svoje rozhodnutie zodpovednosť.**

Ďalej pán Ďuriš povedal: „Z dlhoročných skúseností viem, že je **len veľmi malé percento ľudí, ktoré sa týmto požiadavkám čo i len približuje, a to sa dá ťažko naučiť. Človek musí mať danosti na takúto prácu v sebe, nepomôžu žiadne školenia, či koučing. No samozrejme základným predpokladom je dobré vzdelanie, ktoré vieme uplatniť aj v praxi.**“

Druhým, s ktorým sa mi podarilo spojiť, je **riaditeľ a zakladateľ spoločnosti IReSoft s.r.o Ing. Jiří Halousek.** Táto firma vznikla v roku 2002 a vďaka koučingu si prešla rôznymi zmenami, a preto ma veľmi zaujímalo, ako to vo firme vyzeralo pred koučovaním, v čom mu koučing najviac pomohol a v akom stave je firma teraz.

Ako firma vyzerala pred koučovaním?

Predtým, ako bol pán Halousek koučovaný, bol prísny riaditeľom čo aj sám potvrdil. Vo firme bol na vrchole pyramídy, zastával funkciu šéfa a riaditeľa 50 ľudí. Firmu vybudoval postupne spolu so svojím spoločníkom a sám si prešiel všetkými pozíciami od programátora, predajcu, zákaznícku linku až po tvorcu manuálu a školiteľa, čo malo za následok, že bol odborníkom na všetko, bol centrálnym mozgom celej firmy. Bol šéfom, čo ešte len vo dverách svojej kancelárie dával svojim zamestnancom rady, často to boli nevyžiadané rady, a tak riešil problémy za ostatných. Svojej práci sa venoval 12-14 hodín, niekedy aj 16 hodín denne, a to vrátane víkendov. Všetky rozhodnutia, aktualizácie prechádzali cez neho. Ako sám povedal, firme sa darilo, napredovala, mala obrat asi 50 miliónov Kč, boli úspechy, ale už mu práca neprinášala takú radosť ako predtým.

V čom mu koučing najviac pomohol?

Ku koučingu sa dostal cez svoju externú personalistku, zo začiatku odmietal, ale po naliehaní sa stretol so svojím koučom. Hneď na ich prvom stretnutí dostal otázku, ktorá ho úplne vykoľajila: „Keby sa Iresoftu darilo a keby sa tebe darilo, vieš si predstaviť, ako by to vyzeralo za rok, ako by vyzeralo víťazstvo?“ Vtedy si uvedomil, že za celé obdobie podnikania si túto otázku nepoložil a ani na ňu nevie odpovedať. Následne začali preberať, ako by toto víťazstvo malo vyzeráť, kým by chcel byť a aké kroky by k tomu mali viesť. Začali **hľadať zmysel toho, čo robí. Koučovanie mu prinieslo nadhľad na samého seba, ale aj na to čo robí. Hovorí sa, že cez jednotlivé stromy nevidíme celý les.** Tento nadhľad bol veľmi dôležitý na to, aby si uvedomil, že akou cestou už prešiel, že existujú aj iné cesty, alebo ako sa dajú problémy obísť, vyriešiť. Už som spomínal, pán Halousek bol typ manažéra alebo riaditeľa, ktorý hneď dával rady. Ako začal byť koučovaný, mal zakázané poskytovať rady. To, že prestal takto radiť, dnes považuje za najväčšiu transformáciu človeka. Zákaz spôsobil to, že **začal viac počúvať ľudí, začal sa ich viac pýtať, a tak jeho zamestnanci preberali zodpovednosť a kompetencie. Začala sa v nich prebúdzajú kreativita.** Uvedomil si, že pokiaľ chce, aby sa rozvíjala jeho firma, musí sa rozvíjať aj on, a preto začal napríklad čítať knihy o osobnom rozvoji a sám sa stal koučom. Vtedy sa začalo, podľa jeho slov, odbrzdžovanie firmy. Bol si vedomý, že byť najlepší na všetko vo firme nie je najlepšia taktika, čím lepších ľudí bude mať okolo seba, tým bude firma rýchlejšie rásť a pomôže jej tým oveľa viac. Na to, aby sa toto všetko mohlo uskutočniť, musela prísť zásadná zmena. Tou bola **zmena v dôvere voči ľuďom.** Ako sám povedal, **dôvera priniesla do firmy samostatnosť, iniciatívu, proaktivitu a začali sa objavovať inovácie a ľudia v jeho firme začali rásť.** Ďalšou dôležitou vecou, čo si uvedomil bolo, že líder je tu pre ľudí a nie ľudia pre neho. Tento poznatok,

vyvolal zmenu riadenia na vedenie. Prestal rozdávať rady, začal sa viac pýtať, viesť ľudí a **prestal ich limitovať**, čo prinieslo výsledky.

Ako to vo firme vyzerá dnes?

Organizačná štruktúra sa zmenila z pyramídy na pomyselnú pavučinu. Už nie je sám na vrchole pyramídy, ale je obklopený ďalšími 10 manažérmi. Každý z nich si prešiel koučovaním a sami sa koučmi aj stali. **Vznikla tak synergia** medzi týmito ľuďmi, začali myslieť rovnako. **Ľudia vo firme prekračujú svoj tieň, neboja sa sebarealizácie a tešia sa na prácu.** Vďaka koučovaniu sa zmenila aj firemná kultúra, ľudia pracujúci vo firme sú hrdí na značku, pre ktorú pracujú, zdvihla sa nálada, motivácia a ľudia bavia práca vo firme. Taktiež sa do firemnej DNA zapísalo, že keď sa nájdu veci, čo sa dajú zlepšiť tak ich zlepšia kľudne aj od ďalšieho dňa. **Zmena** u pána Halouska nastala nielen vo firme ale **aj v osobnom živote**, pretože dovtedy venoval všetok čas firme. V súčasnosti má svoj čas rozdelený tak, že tretinu času venuje firme, druhú tretinu osobnostnému rozvoju a poslednú tretinu rodine.

7. DIELČIE ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Vďaka vyplneným dotazníkom a riadeným rozhovorom môžem prejsť k zhrnutiu empirickej časti a k overeniu vytvorených hypotéz.

7.1. Zhrnutie empirickej časti

Ako už bolo spomínané na začiatku predchádzajúcej kapitoly, na overenie svojich hypotéz som zvolil formu dotazníka. Oslovoval som hlavne manažérov stavebných firiem podľa verejne dostupných kontaktov na internete. Hlavne išlo o manažérov z Českej republiky ale aj manažérov zo Slovenskej republiky. Aj na základe 54 vrátených dotazníkov, z celkového počtu 393 rozoslaných dotazníkov, sa mi podarilo vyhodnotiť jednotlivé hypotézy, a tak ich buď potvrdiť, alebo vyvrátiť. O čom si viac povieme v ďalšej časti. Pre ľahšie vyhodnocovanie som sa spojil aj s manažérmi, s ktorými sa mi podarilo spraviť riadené rozhovory.

7.2. Overenie hypotéz

7.2.1. Hypotéza č.1. : **Stavebné firmy sa nezaujímajú o koučing svojho manažmentu (alebo o tom ani nevedia)**

Na základe odpovedí z dotazníka, kde väčšina ľudí odpovedala, že koučing dostala sama, táto hypotéza sa **potvrdila**. **Koučing**, ako taký, je v **stavebníctve známy**, dokonca ho niektoré firmy využívajú pre svojich zamestnancov, napriek tomu **väčšina firiem tieto služby nevyužíva**, čo sa potvrdilo aj v prvom riadenom rozhovore.

Podľa môjho názoru a odporúčania by koučovanie v stavebných firmách mohlo viesť k lepšej efektivite práce manažérov, a tak aj k rýchlejšiemu rastu samotných firiem. To sa mi potvrdilo v druhom riadenom rozhovore, aj keď sa v ňom nejednalo o stavebnú firmu. Napriek tomu vidno na tejto firme, ako jej koučing pomohol. Nielen samotný zakladateľ firmy vníma ale aj

zamestnanci, ktorí chodia do práce s radosťou, a tak určite podávajú lepší výkon, ako keby mali ísť do práce s nechutou. Z môjho hľadiska by koučovanie pomohlo manažérom nielen pri efektívite práce ale aj pri zvládaní krízových situácií a pri lepšom plánovaní času. Firma tak získa nielen výkonnejších ale aj spokojnejších zamestnancov.

7.2.2. Hypotéza č.2.: Aby sa jednotlivec zlepšil, o koučing sa musí skôr zaujímať sám

Táto hypotéza sa **potvrdila**. Potvrdenie tejto hypotézy úzko súvisí aj s predchádzajúcou hypotézou, ktorá sa taktiež potvrdila. Táto skutočnosť môže byť zapríčinená aj faktom, že stavebníctvo je konzervatívnym odvetvím a modernizácia v ňom neprebíha tak radikálne ako v iných odvetviach. Základným prvkom sú ľudia a ich rozhodnutia.

V predchádzajúcej kapitole som uviedol, že **väčšina ľudí sa ku koučovaniu dostala sama alebo cez známeho**. Preto by som odporúčal všetkým stavebným firmám, aby sa začali viac zaujímať o to, ako sa vzdelávajú a či sa vôbec ich zamestnanci vzdelávajú vo svojom odbore pretože to prinesie výhody nie len danému zamestnancovi ale aj celej firme. Samozrejmosťou je aj to, že ľudia pracujúci vo firme, ktorá sa o nich zaujíma a poskytuje im rôzne možnosti osobnostného rozvoja, to budú brať ako veľký benefit. Takúto firmu môžu vyhľadávať práve tí manažéri a zamestnanci, ktorí sa chcú posúvať ďalej, učiť sa nové veci, a tak budú prinášať nemalý osov a hlavne inovácie do celej firmy.

7.2.3. Hypotéza č.3.: Forma takéhoto vzdelávania je pre jednotlivca v zamestnaní drahá. (cena od 1000 do 2000 Kč za sedenie)

Túto hypotézu sa nepodarilo jednoznačne potvrdiť, alebo vyvrátiť na základe odpovedí z dotazníka, preto sa **čiastočne potvrdila**. Je to z toho dôvodu, že **veľa ľudí nemá informácie koľko koučovanie stojí**. A potom sú tu

tri skupiny ľudí, prvá z nich je tá, čo je to pre nich drahé. Druhá skupina ľudí to vníma ako väčšiu investíciu, ale oplatí sa to a treťou skupinou sú ľudia, pre ktorých to drahé nie je. Takéto **nejednoznačné rozdelenie ľudí** môže byť zapríčinené nielen **výškou platu**, ale aj tým, že **každý vníma investíciu do svojho vzdelávania inak**.

V práci bolo už viac krát spomínané, že investícia do vlastného vzdelávania je najefektívnejšou investíciou. Podľa môjho názoru je to preto, že nikto nám nevezme získané vedomosti a vďaka tomu, čo vieme navyše, narozdiel od ostatných, ktorí sú na rovnakej pozícii sa vieme odlíšiť, a tak zarobiť oveľa viac peňazí ako niekto druhý. Preto by som každému manažérovi a riaditeľovi odporučil, pokiaľ sa chcú efektívne rozvíjať a posúvať na ďalšiu - vyššiu úroveň, aby vyskúšali koučovanie vo svojej firme a na základe toho si uvedomili pridanú hodnotu, ktorú koučovanie prináša. Samozrejme, keď sa bavíme o návratnosti alebo výnosnosti investície do vzdelávania, aj toto sa dá spočítať. Možno výsledky nebudú vidieť okamžite po prvom stretnutí s koučom, ale časom sa človek určite začne meniť a formovať. Výsledky budú viditeľné zvýšením mzdy.

7.2.4. Hypotéza č.4.: Koučovanie by viedlo k efektívnejšiemu plneniu plánov spoločnosti.

Táto hypotéza sa **potvrdila**. K zisteniu pomohli otázky, kde to potvrdili samotní respondenti svojimi odpoveďami, ale potvrdilo sa mi to aj v druhom riadenom rozhovore. Vzhľadom na to, že **koučovanie pomáha ľuďom rozvíjať sa po osobnostnej stránke**, čiže dáva im určitý **nadhľad na veci, ktoré robia**, pomáha im prísť na **riešenia problémov**, ktoré práve riešia. Zároveň im pomáha aj pri **riešení krízových situácií** a pri **riešení sporov na pracovisku**, čo **šetrí nielen čas ale aj hlavne financie firmy**. Pokiaľ ľudia pracujú v strese alebo pod veľkým tlakom, je veľmi možné, že nastanú hádky a z nich potom

prameniace problémy. Ak vie manažér na toto rýchlo zareagovať, **ušetrí** tím **veľa nepríjemností**. Ďalej sa môže pri koučovaní naučiť zvládať stresové situácie, a tím sa vyvarovať chybám, ktoré hlavne v stavebníctve môžu znamenať nemalé zdržanie alebo iné problémy, teda automaticky finančné postihy alebo sankcie.

Preto by som odporúčal každému manažérovi, riaditeľovi alebo majiteľovi stavebnej firmy, aby sa naučil dokonale ovládať základné prvky aj organizovania času, k čomu mu práve koučovanie môže pomôcť. Pre každého človeka je dôležitá nielen práca ale aj rodina a oddych, je plánovanie času veľmi dôležité. A vďaka koučovaniu si tak manažéri budú vedieť lepšie usporiadať nielen čas ale aj priority, aby stíhali všetko a včas. K tomuto cieľu určite slúži aj metóda „Big rocks“ z kapitoly 3.2.3., kde bola táto metóda bližšie popísaná.

7.3. Výsledok výskumu

Z jednotlivých odpovedí v dotazníku a z následného overenia hypotéz vyplynulo, že v stavebných firmách koučovanie a koučing nie je neznámy pojem, avšak nevyužívajú ho naplno. Na druhej strane o koučing sa zaujímajú jednotliví manažéri v rámci svojho voľného času, a tým napomáhajú nielen sebe ale celej firme. Tento poznatok sa mi potvrdil následne aj v prvom riadenom rozhovore, kde majiteľ stavebnej firmy popísal, aké by mali byť základné vlastnosti manažéra. Z čoho vyplynulo, že on ale ani väčšina stavebných firiem koučovanie nevyužíva z rôznych dôvodov, alebo o koučovaní ani nevedia.

V ďalších častiach dotazníka sa mi takisto potvrdilo aj to, že o koučovanie sa ľudia zaujímajú sami, alebo sa o ňom dozvedia od svojich známych. Dokonca ma prekvapilo, že už v dnešnej dobe sa ľudia dozvedeli o koučovaní v škole, čo nie je až také obvyklé hlavne pre stavebné školy. Odpovede

v dotazníku mi takisto potvrdili aj to, že pokiaľ je aj koučing drahá záležitosť, tak určite sa oplatí investovať peniaze do seba.

Na konci dotazníka som sa zamerlal na vzdelávanie a jeho formy popri zamestnaní. Pozitívnu informáciou je, že väčšina manažérov sa naďalej vzdeláva a pracuje na sebe aj po ukončení svojej školy. Taktiež ma prekvapilo aj to akými formami sa ľudia vzdelávajú. Samozrejme prevládalo čítanie kníh a absolvovanie seminárov alebo prednášok. Avšak výborným trendom je, že aj ľudia v stavebnom sektore začínajú využívať online kurzy, ktoré sú budúcnosť vzdelávania hlavne pre vrcholový manažment.

8. ZÁVER

Osobne som sa s koučovaním od profesionálneho kouča nestretol, avšak vo firme, kde som pracoval, malo mnoho manažérov a riaditeľov za sebou kurzy koučingu a jeho prvky úspešne praktizovali aj vo firme a výsledky sa dostavili veľmi rýchlo.

Vďaka druhému riadenému rozhovoru som sa utvrdil v tom, že rozvoj formou koučovania je prínosný a myslím si, že môže ponúknuť veľa výhod aj ľuďom zamestnaným práve v stavebníctve. Keďže doba sa rýchlo mení a menia sa aj podmienky na trhu, **budú sa musieť prispôbovať aj samotné stavebné firmy, ak nechcú ostať za konkurenciou**, čo by ich mohlo priviesť až ku krachu. V teoretickej časti tejto práce bolo zmienené, ako aj v riadenom rozhovore číslo dva, firmy, ktoré chcú byť úspešné, budú musieť prejsť z riadenia ľudí na vedenie.

Keďže o koučing sa momentálne zaujímajú hlavne jednotlivci a nie celé firmy, bude sa to musieť zmeniť, pokiaľ si budú chcieť firmy udržať stabilne výkonných manažérov a riaditeľov. Taktiež je možné, **že pokiaľ zamestnávateľ nebude poskytovať viacero možností na vzdelávanie a prispievať im na to, časom si tieto kurzy urobia z vlastnej vôle a za vlastné peniaze, následne si založia vlastnú stavebnú spoločnosť, kde využijú všetko, čo sa naučili, a tak budú mať nesmiernu konkurenčnú výhodu pred inými firmami.**

Ďalšou možnosťou ako zmeniť stav v stavebníctve, je aj zmena v samotnom vzdelávaní na stredných a vysokých školách. Tak ako sa vo vyspelých krajinách zavádzajú povinné hodiny finančnej gramotnosti, tak by sa malo na školách zaviesť koučovanie a rôzne predmety na zlepšenie komunikácie pri osobných stretnutiach, pri komunikácií cez telefón, time managementu a lepším poznatkom o tom čo vyjadruje mimika tváre a rôzne gestá.

9. ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Literatúra:

[1] BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Kariérový koučink*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. s. 312, ISBN 978-80-86851-51-8

[2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 144, ISBN 978-80-247-1975-7

[3] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu stavebnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005, s. 19., ISBN 80 – 7204 – 396 – X

[4] MUHLFEIT, Ján, COSTI, Melina. *Pozitivní leader*. Brno: Management press, 2017, s. 38, ISBN 978-80-265-0591-4

[5] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 208, ISBN 978-80-247-2448-5

[6] SLAVÍK, Jakub. *Z inženýra manažerem*. Praha: FCC Public s.r.o., 2010, s. 184, ISBN 978-80-86534-16-9

[7] STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 139, ISBN 80-7169-616-1

[8] VEBER, Jaromír & kol.. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2014, s. 112, ISBN 978-80-7261-274-1

[9] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press, 2011, s. 49, ISBN 80-7261-143-7

[10] WHITMORE, John. *Koučovanie*. Praha: Management press, 2011, s. 189, ISBN 978-80-7261-209-3

Internetové zdroje:

[11] Návod ako tvoriť skvelé myšlienkové mapy, ktoré rozprúdia vašu kreativitu. *Umenie kreativity* [online]. 2017. [cit. 2018-5-12]. Dostupné z: <https://www.umeniekreativity.sk/myslienkove-mapy/>

10. ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 - Pozícia, na ktorej pracujete?	41
Obrázok 2 - Aké je Vaše najvyššie vzdelanie?	42
Obrázok 3 - Čo je podľa Vás koučing?	42
Obrázok 4 - Vzdelávate sa vo svojom odbore aj po skončení školy?	43
Obrázok 5 - Počuli ste niekedy o vzdelávaní formou koučingu?	43
Obrázok 6 - Máte skúsenosť s koučingom?	44
Obrázok 7 - Viete, ako koučing prebieha?	44
Obrázok 8 - Ak ste už boli koučovaný, ako ste sa ku koučingu dostali?	45
Obrázok 9 - Bol pre Vás koučing prínosný?	46
Obrázok 10 - Podľa Vás viedol by koučing k lepšej efektívite vo Vašej práci?	46
Obrázok 11 - Je podľa Vás drahé pre zamestnanca, keby sa chce takouto formou vzdelávania zlepšovať?.....	47
Obrázok 12 - Pokiaľ by bol koučing dotovaný Vašou spoločnosťou, zúčastnili by ste sa ho?.....	48
Obrázok 13 - Venujete sa v rámci svojho voľného času alebo pracovného času nejakej forme osobnostného rozvoja?	49

11. ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 – Vzor dotazníka