

Coaching v PKB

Coaching in Safety industry

Bc. et Bc. Pavlína Vykydalová

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta aplikované informatiky

Ústav elektrotechniky a měření

akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína KOVÁŘOVÁ**
Studijní program: **N 3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**

Téma práce: **Coaching v PKB**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte příručku managementu v PKB pro řízení technol. procesů v průmyslu KB s cílem:
 - a) zanalyzovat současný bezpečnostní management
 - b) zanalyzovat současné problémy řízení
 - c) navrhnout nové progresivní metody řízení v PKB
2. Zpracovat možnosti použití coachingu v PKB, kde posoudit výhody a nevýhody tohoto způsobu řízení.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

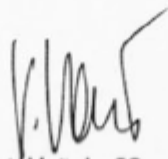
1. FISHER-EPE, Maren. Koučování : zásady a techniky profesního doprovázení. Praha : Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
2. FLEMING, Ian, TAYLOR, Allan J. D. Koučování. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
3. BIRCH, Paul. Koučování. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.
4. WHITMORE, John. Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1.
5. SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. Koučování v manažerské praxi : Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2007. 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
6. HAYES, Nicky. Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
7. LAUCKÝ, Vladimír. Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 101 s. ISBN 80-7318-329-3.
8. HURTA, Josef, LAUCKÝ, Vladimír. Management bezpečnostního inženýrství. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 172 s. ISBN 8073184125.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Vladimír Laucký**


Datum zadání diplomové práce: **22. února 2008**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. června 2008**

Ve Zlíně dne 22. února 2008


prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan




doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá současným bezpečnostním managementem. Tím, jak se dokáže vypořádat s novou dobou neustálých změn, tedy dobou, kdy se výrobním faktorem stává poznání, neustálé vzdělávání a potřeba informace. Dále jsou zde uvedeny současné problémy řízení a konkrétní problémy, které se týkají průmyslu komerční bezpečnosti. Podstatou práce je návrh využití nových progresivních metod řízení v bezpečnostním průmyslu, které umožní těmto firmám v dnešní době lépe pracovat a koordinovat své lidi s využitím koučování, využívat pracovních týmů pro dosažení lepšího výkonu ve službě a také pochopit funkci futurologie pro lepší poznávání budoucnosti, která je pro práci bezpečnostního manažera tím nejdůležitějším.

Klíčová slova:

coaching (koučing), bezpečnostní management, průmysl komerční bezpečnosti, progresivní metody řízení, futurologie, procesní tým, reengineering

ABSTRACT

This thesis is dedicated to current security management. It describes how we cope with new age of constant changes, when education and knowledge becomes main production factor. It also speak about current problems of management and particular issues with relation to comertial security industry. The core of this thesis is a proposal of new progressive management methods in security industry, which enables companies to work better and better coordinate their employees through coaching, to use work teams to get better service results and also to understand function of futurology for better future understanding, which is the most important thing for security manager.

Keywords:

coaching, security management, comertial security industry, progressive management methods, futurology, work team, reengineering

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu JUDr. Vladimíru Lauckému, vedoucímu diplomové práce, za cenné připomínky, podnětné rady a odborné vedení, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji paní Anandhi Narayanan, Quality improvements support for Managers and Teamleaders ve firmě Celestica, za podělení se o zajímavé zkušenosti z praxe. Také děkuji všem, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a přispěli tak k praktickému obsahu této diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků, je-li to uvolněno na základě licenční smlouvy, budu uvedena jako spoluautorka.

Ve Zlíně

.....
Podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD	8
1. SOUČASNÝ BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT.....	9
1.1. FÁZE ŘÍZENÍ.....	12
1.2. POSKYTOVANÉ SLUŽBY	13
1.3. ZÁKAZNICKÝ SERVIS.....	14
2. SOUČASNÉ PROBLÉMY ŘÍZENÍ	18
2.1. MĚNÍ SE PRACOVNÍ JEDNOTKY – OD FUNKČNÍCH ÚTVARŮ K PROCESNÍM TÝMŮM .	23
2.2. MĚNÍ SE CHARAKTER JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ – OD JEDNODUCHÝCH ÚKOLŮ K MNOHOSTRANNÉ PRÁCI.....	24
2.3. ROLE LIDÍ SE MĚNÍ – OD ROLÍ PODLÉHAJÍCÍCH KONTROLE K ROLÍM S VĚTŠÍ PRAVOMOCÍ.....	25
2.4. MĚNÍ SE PŘÍPRAVA K VÝKONU PRÁCE – OD VÝCVIKU K VZDĚLÁNÍ.....	26
2.5. ZAMĚŘENÍ NA VÝKONOVÁ KRITÉRIA A ZMĚNY V ODMĚŇOVÁNÍ – OD ČINNOSTI K VÝSLEDKŮM.....	26
2.6. MĚNÍ SE KRITÉRIA POSTUPU – OD VÝKONNOSTI K SCHOPNOSTEM	27
2.7. MĚNÍ SE HODNOTY – OD PROTEKTIVNÍCH K PRODUKTIVNÍM	27
2.8. MANAŽEŘI SE MĚNÍ – Z DOHLÍŽITELŮ V KOUČE.....	28
2.9. MĚNÍ SE ORGANIZAČNÍ STRUKTURA – OD HIERARCHICKÉ K PLOCHÉ.....	29
2.10. VEDOUCÍ SE MĚNÍ – ZE ZAPISOVATELŮ VÝSLEDKŮ VE VŮDČÍ OSOBNOSTI	30
3. NOVÉ PROGRESIVNÍ METODY ŘÍZENÍ V PKB	34
3.1. FUTUROLOGIE.....	34
3.2. REENGINEERING	41
3.2.1. Společné rysy procesů.....	44
3.2.2. Role informační technologie	46
3.2.3. Nové pracovní role.....	47
3.3. DALŠÍ PROGRESIVNÍ METODY ŘÍZENÍ	48
4. COACHING	52
4.1. HISTORIE A VÝVOJ POJMU KOUČOVÁNÍ	52
4.2. CO JE KOUČOVÁNÍ?.....	53
4.3. „IDEÁLNÍ“ KOUČ	56
4.3.1. Jaký má být kouč?.....	58
4.4. VEDOUCÍ PRACOVNÍK JAKO KOUČ.....	60
4.5. KOUČOVÁNÍ TÝMŮ.....	63
4.6. NEVÝHODY, RIZIKA A BARIÉRY KOUČOVÁNÍ	67
4.7. VÝHODY A POZITIVNÍ PŘÍNOS KOUČOVÁNÍ.....	69
5. NÁSTROJE KOUČOVÁNÍ.....	72
5.1. NASLOUCHAT A ZAUJMOUT STANOVISKO.....	72
5.2. UDRŽET SI PŘEHLED	74
5.3. POSTUPOVAT SE ZAMĚŘENÍM NA ŘEŠENÍ.....	75
5.4. VYJASNĚNÍ ROLÍ A ÚKOLŮ.....	76
5.5. REFLEKTOVÁNÍ KOMUNIKACE	77
5.6. VYSVĚTLOVÁNÍ PSYCHO – LOGICKÉHO SVĚTA.....	78
5.7. KONCENTROVANĚ PROHLUBOVAT TÉMA.....	79

6. MOŽNOSTI VYUŽITÍ COACHINGU V PKB.....	82
7. ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	86
7.1. OBSAHOVÁ KVALITATIVNÍ ANALÝZA PODLE SEGMENTŮ POHLAVÍ A VĚK.....	86
7.2. OBSAHOVÁ KVALITATIVNÍ ANALÝZA DOTAZNÍKU BEZ SEGMENTACE	104
7.3. PRAKTICKÉ PŘÍKLADY PRO POUŽITÍ COACHINGU	109
ZÁVĚR	111
ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ.....	113
POUŽITÉ ZDROJE.....	115
SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	118
SEZNAM TABULEK	119
SEZNAM GRAFŮ.....	120
SEZNAM PŘÍLOH.....	121
PŘÍLOHA 1	122

ÚVOD

V podnikání jako takovém, a průmysl komerční bezpečnosti nevyjímaje, neexistuje nic, čemu by bylo možné se rychle naučit. Umět dobře koučovat je dovednost a částečně i umění, které není možné ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí a bez dostatečných zkušeností a praxe. Jen tak je možné využít úžasný potenciál, který koučování má. Koučování je stylem řízení, který představuje protipól prikazování a kontroly.¹

V dnešním světě změny, době, kdy díky globalizaci a rychlému vývoji informačních technologií, není nic předem dané, ani úspěch v podnikání. V devadesátých letech bylo pro podnikatele vše jednodušší, díky převisu poptávky nad nabídkou byli dodavatelé (podniky) ve výhodě. Dnes je zde rozsáhlá tuzemská i zahraniční konkurence a zákazník si tedy může vybírat z nepřeberného množství výrobků a služeb. Stává se tedy tím, kdo určuje úspěšnost jednotlivých podniků. Dodavatelé si už nediktují podmínky, nyní musí akceptovat přání a touhy zákazníka a být schopni obstát ve stále silnější konkurenci. Protože spousta firem vyrábí totožné výrobky za srovnatelné ceny, musí se výhoda hledat jinde. Mezi tyto výhody můžeme počítat například nové metody řízení, ke kterým řadíme i koučování. Správným řízením a vedením lidí spoříme náklady a dosahujeme snáze úspěchu, jelikož si vybudujeme pracovní tým, který bude schopen a ochoten nejen rozhodovat a přebírat zodpovědnost, ale také práci vykonávat s radostí a přicházet s novými nápady.

Jak už jsem předeslala, dnešní doba je provázena neustálou změnou. V průmyslu komerční bezpečnosti je velice důležité tyto změny předvídat, abychom byli schopni strategicky plánovat. Strategické plánování je dlouhodobou záležitostí, krátkodobé a snad i střednědobé plány v dnešní době bez problémů sestavit dokážeme. Pro strategické plánování v průmyslu komerční bezpečnosti musíme opět využívat nových metod jako je např. futurologie. Zde můžeme využít metod od prognózování přes tvorbu hypotéz, až po využití intuice a stanovení úsudku.² Důležitou roli pro určení vývoje v budoucnosti je i poznávání minulosti.

Tato diplomová práce se zabývá současným bezpečnostním managementem. Tím, jak se dokáže vypořádat s novou dobou neustálých změn, tedy dobou, kdy se výrobním faktorem stává poznání, tedy neustálé vzdělávání a potřeba informace. Dále jsou zde uvedeny současné problémy řízení a konkrétní problémy, které se týkají průmyslu komerční bezpečnosti. Také navrhuji využití nových progresivních metod řízení v PKB, které umožní těmto firmám v dnešní době lépe pracovat a koordinovat své lidi. S využitím koučování, využívat pracovních týmů pro dosažení lepšího výkonu ve službě a také pochopit funkci futurologie pro lepší poznávání budoucnosti, která je pro práci bezpečnostního manažera tím nejdůležitějším.

V další části je zpracována pasáž o využití coachingu v průmyslu komerční bezpečnosti, kde posuzuji výhody a nevýhody tohoto způsobu řízení. Pro získání potřebných podkladů pro tuto praktickou analýzu je využito dotazník, na jehož vypracování se podíleli lidé pracující a zabývající se bezpečnostní problematikou na soukromé bázi. Pro vyhodnocení dotazníků je využito metod z knihy Sociální výzkum – podnik a management od Karla Pavlicy.

¹ Whitmore, Koučování, 2004

² Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

1. SOUČASNÝ BEZPEČNOSTNÍ MANAGEMENT

Jak už jsem předeslala v úvodu je dnešní doba dobou neustálých změn. Tyto změny se úzce dotýkají také oblasti komerční bezpečnosti. „Dříve v průmyslu komerční bezpečnosti pracovali jednotlivci a drobné firmy (1990 – 1993), postupně, jak se obor rozvíjel, vznikaly firmy středního rozsahu (1993 – 1998). Tady již začala potřeba vrcholového managementu, který ale nebyl k dispozici. Teprve v roce 2001 začal obor bezpečnostní technologie, systémy a management s koncepcí výuky bezpečnostního managementu.“³ Všimněme si, že skladba učebních osnov tohoto oboru se také neustále mění a přizpůsobuje novým potřebám společnosti, které taktéž vyvolává změna. Dnes (2008) je bezpečnostní management natolik širokým pojmem, pod kterým si nesmíme představovat „pouze“ vedení lidí direktivním způsobem za účelem bezchybného splnění úkolu a v komerční bezpečnosti také za účelem dosažení zisku. Patří sem i znalost ekonomické problematiky, psychologie, futurologie atd. podpořené dobrou odbornou znalostí. Řízení v průmyslu komerční bezpečnosti dnes vyžaduje vysoce kvalifikované, samostatné pracovníky, kteří mají znalosti i z jiných oborů, které jsem předeslala a kteří tyto své znalosti dokáží vhodně aplikovat v praxi.

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“⁴

V oblasti komerční bezpečnosti byl a někde ještě je využíván direktivní (vojenský systém) řízení, který využívá příkazu (rozkazu) a vyžaduje jeho bezpodmínečné splnění. Je to pravděpodobně způsobeno tím, že vedoucími pracovníky v těchto firmách se nejčastěji stávali bývalí policisté. Přitom vlastní výkon služby už jednotliví pracovníci vykonávají buď zcela samostatně, nebo v týmech (při převozu peněz, při zabezpečení různých akcí, nebo při ochraně osob apod.) „Protože se v PKB používají formy a metody, i materiál a prostředky obdobné jako v armádě a policii, vyžaduje se po pracovnících v tomto oboru i obdobný přístup k plnění úkolů. Především je to odpovědnost, zákonnost jednání a chování, čestnost, vysoká profesionalita, odolnost a vytrvalost. U managerů pak odpovědnost, příkladnost a vysoká profesionalita spojená s pozitivními charakterovými vlastnostmi.“⁵ Pokud by v PKB byl dostatek kvalifikovaných pracovníků i na těch nejnižších pozicích, je možné od direktivního způsobu řízení ustoupit a nastolit řízení například formou koučování v rámci celé organizace, kde se předpokládá samostatnost a vlastní úsudek i u nejnižších pracovníků. Bohužel realita je zatím na hony vzdálená této vizi. Metodu koučování lze v těchto firmách používat pouze u vyššího a středního managementu. U nejnižších pracovníků bude muset převažovat jiný přístup (snad i ten direktivní). Jelikož PKB se potýká s nedostatkem kvalifikovaných lidí. Jak potvrzuje analýza dotazníků v závěru této práce, je to hlavní problém bezpečnostního managementu dnes.

Laucký (2007) uvádí existenci určitých **problémů uplatnění koučování v PKB**, které jen potvrzují, co bylo řečeno výše. Jsou to především:

- V oboru pracuje řada diletantů, kteří obor jako celek poškozují.
- Existuje poměrně nízká úroveň celkové vzdělanosti.

³ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

⁴ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

⁵ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

- V PKB často pracují i vedoucí pracovníci, kteří v daném oboru nemají odborné vzdělání, nebo mají nedostatečnou praxi. Mnohdy obojí. To potom ovlivňuje kvalitu výkonu bezpečnostní práce s následnými dalšími problémy, které PKB jako celek poškozují a ve svých důsledcích zapříčiňují negativní pohled laické i odborné veřejnosti na soukromobezpečnostní průmysl jako celek.
 - Chybné řízení technologických procesů v PKB počínající špatnou systemizací činností, chybným zsystemizováním způsobů řešení problému přes neznalost, nebo špatnou znalost forem a metod práce v PKB a konče „vyrobením“ takového problému, který vyloučí získání zakázky, nebo končící výpovědí z poskytovaných služeb, odstoupením od smlouvy ze strany zákazníky apod.
 - Špatná analytická činnost, začínající chybným vyhledáním bezpečnostních rizik, následnou chybnou analýzou s nemožností vypracování správné syntézy a vývodu pro rozhodování vrcholového managementu.
 - Nízká úroveň právního vědomí a následné podceňování úlohy prevence v PKB, zejména její včasnosti, rychlosti, komplexnosti, permanentnosti, součinnostních vztahů.
 - Chybná konstrukce podniku a z toho vznikající chybná řídicí činnost, upřednostňující direktivní způsoby řízení na úkor moderního koučingu s tvořivými cíli.
 - Chybějící součinnost a spolupráce bezpečnostní komunity jako celku, poškozující celkově národní bezpečnostní politiku a dopadající negativně i na PKB.
 - Chybějící kvalifikovaná bezpečnostní prognostika s tvorbou vizí a následně správně koncipovanými cíli do budoucnosti.⁶
- Proto je důležité nacházet nové směry a systémy řízení, jako je například koučing.

„Řízení v průmyslu komerční bezpečnosti je činnost namířená na zvyšování a udržování úlohy odbornosti a organizovanosti celého systému. Jde o přizpůsobení všech článků systému k plnění konkrétních úkolů za stále se měnících podmínek operativní situace.“⁷

Hurta, Laucký (2006) upozorňují na to, že se v průmyslu komerční bezpečnosti prolíná **řízení direktivní s řízením emergentním** („tzv. řízení zdola nahoru“), které tedy vyžaduje, jak jsem již napsala, vysoce kvalifikované, samostatné pracovníky. Použití direktivního přístupu bude například při plnění úkolů spojených se zabezpečením objektů, při realizaci projektů technických prostředků ochrany majetku a osob, při dodržování směrnic a pravidel v různých činnostech komerční bezpečnosti. Emergentní zase při plnění konkrétních úkolů samostatným pracovníkem nebo určitým týmem. Koučování prolíná emergentním řízením.

„Cílem řízení v průmyslu komerční bezpečnosti je vedle maximalizace zisku také „zabezpečení optimálního plnění stanovených úkolů, a to za racionálního využití všech dostupných prostředků.“⁸

Laucký (2005) uvádí, že permanentním **úkolem manažerů** je zkvalitňování funkcí řízení. Těmito zásadami zkvalitňování pak jsou:

⁶ Laucký, Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji v průmyslu komerční bezpečnosti, Sborník Mezinárodní konference-Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, 2007

⁷ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

⁸ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

- Zvyšování úlohy manažera svou osobní odpovědností.
- Zvyšování efektivnosti vědeckých zkoumání v oblasti řízení.
- Výsledky vědeckých zkoumání neprodleně uvádět do praxe.
- Permanentní zkvalitňování organizace práce, zkvalitňováním mechanismu systému práce v průmyslu komerční bezpečnosti a všech jeho funkcí (článků).
- Zkvalitňování podmínek pracovní činnosti, tlumení málo efektivní práce nebo její úplná likvidace.
- Úzké spojení se zákazníkem a veřejností vůbec s cílem okamžité aplikace požadavků zákazníka do praxe, využívat zkušenosti a názory veřejnosti.
- Permanentně zkvalitňovat odbornou přípravu pracovníků podniků průmyslu komerční bezpečnosti.
- Zefektivňovat proces hodnocení výsledků práce a hodnocení lidských zdrojů (není přípustné hodnotit práci podřízených pouze podle kvantitativních ukazatelů).
- Racionalizovat využití všech prostředků.
- Optimalizovat pracovní proces s cílem dosahování přiměřeného zisku.⁹

Koncem dvacátých let došlo k významným změnám v podmínkách podnikání. Hlavní změnou, která zasáhla do činností firem byl převis nabídky nad poptávkou, tedy nasycení trhu výrobky, pracemi a službami do takové míry, že se trh výrobce (dodavatele) změnil na trh spotřebitele (odběratele). Dále viz. kapitola 2 – Současné problémy řízení, kde se podrobně dočtete o transformaci trhu výrobce na trh spotřebitele dle Hammera (2002).

Vedle změny samotné je stěžejní i rychlost těchto změn, za vše může vývoj ve světě, který je stále rychlejší. Tyto změny proto nelze ani přesně předvídat, pro průmysl komerční bezpečnosti je ale nástin budoucího průběhu situací velice důležitý, proto se současný bezpečnostní management velkou měrou zabývá prognózováním.

Metody řízení

„Metody řízení jsou způsoby a postupy, které působí na proces činnosti firem průmyslu komerční bezpečnosti. Je to takové působení, které musí zajistit optimálních výsledků, kterých musí být dosaženo v co nejkratší době a s minimálními prostředky nasazení.“¹⁰

Tato působení rozděluje Laucký (2005) do čtyř úrovní:

- *Administrativně – právní působení* – dodržovat právní předpisy, směrnice, odborné pracovní postupy, vnitropodnikové předpisy, plánovací dokumenty, které se ihned po schválení stávají závaznými.
- *Metoda stálé kontroly* – v průmyslu komerční bezpečnosti je stálá kontrola nezastupitelnou součástí celého průběhu podnikání. (otázkou je, kdo by ji měl provádět, zda k tomu určený orgán kontroly, nebo přímo vykonávající pracovník)
- *Metoda permanentní výchovy* – je důležitou řídicí metodou stálého vychovávání pracovníků v průmyslu komerční bezpečnosti k čestnému, etickému jednání a chování, plnění úkolů, iniciativě a vysoké odbornosti – profesionalitě. (zde lze využít koučingu jako vhodné metody)

⁹ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

¹⁰ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

- *Metoda materiálního povzbuzování* – každá činnost iniciativy a práce navíc má být přiměřeně a hlavně rychle ohodnocena, odměněna. Ne vždy to musí být peníze. (motivujícím faktorem může pro pracovníka být už jen pocit, že jím vykonávaná práce je smysluplná a má nějaký efekt).

1.1. Fáze řízení

V průmyslu komerční bezpečnosti také rozlišujeme fáze řízení, stejně jako u jiných podniků. Musíme zde však přihlídnout ke „specifitě podnikání a vlivu prostředí na podnikání v tomto oboru. Půjde o:

- cílevědomou činnost kriminálního podsvětí
- permanentní změny operativní situace a
- dosaženou úroveň odborných znalostí a délku praxe.“¹¹

K jednotlivým fázím řízení v průmyslu komerční bezpečnosti patří:

- Plánování
- Organizování
- Řízení (Ovlivňování)
- Kontrola

Plánování

„Plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Mělo by představovat výchozí bod jakékoliv manažerské činnosti.

Podstatou plánování činností v průmyslu komerční bezpečnosti je vytvoření vědecky zdůvodněného programu činností systému aparátů PKB v zájmu dosažení stanoveného cíle a s určitou mírou flexibility a variabilnosti.“¹² Výsledkem plánování je plán, který musí být cílevědomý a pružný, musí obsahovat cestu jak dosáhnout stanovených cílů a také řeší čeho a jakým způsobem se má dosáhnout.

„Základem plánu jsou vždy možnosti odbytu (prodeje) výrobků, prací nebo služeb firmy. Dnes se proto plánuje „od konce“, podle odbytu se odvíjí vše ostatní.“¹³

Plánovací dokument v průmyslu komerční bezpečnosti má obsahovat mimo všeobecné části zejména:

- Krátkou bezpečnostní situaci a základní trendy vývoje.
- Úkoly, kterých má být dosaženo a základní bezpečnostní (operativní) opatření.
- Organizační opatření.

Organizování

„Organizováním se rozumí cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“¹⁴

Výsledkem organizování je organizace. V dnešní době je tendence odklonu od rozvětvené hierarchické struktury k plochým síťovým strukturám, což je podmíněno

¹¹ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

¹² Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

¹³ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

¹⁴ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

změnou trhu z trhu výrobce na trh spotřebitele. Bližší seznámení s problematikou organizačních struktur je v kapitole 2.9 a zabývá se jí také kapitola 3.2. Reengineering.

V průmyslu komerční bezpečnosti existují dle Hurty, Lauckého (2006) pro organizování tyto obecné zásady:

- Zásada rozmístění sil a prostředků.
- Zásada speciality (specifika práce – manévrovatelnost, neočekávanost).
- Zásada nepřetržitosti v činnosti podniků komerční bezpečnosti.
- Zásada komplexního využití sil a prostředků.

Řízení (Ovlivňování)

Veber (2000) sem zahrnuje: „*motivaci, vlastní ovlivňování, vedení lidí a koordinaci.*“¹⁵ V průmyslu komerční bezpečnosti je důležitá koordinace nejen mezi činnostmi uvnitř firmy, ale i o koordinaci se zákazníkem a zejména s okolím (záchranná služba, policie, hasiči a další).

Kontrola

„*Kontrolou rozumíme kritické zhodnocení reality v porovnání se záměry, úkoly, plánem, projektem, standardy apod. Může představovat zpětnou vazbu pomocí níž se získává objektivní představa o řízené realitě.*“¹⁶

V současné době nabývá na významu průběžná kontrola, kterou v každé činnosti provádějí sami pracovníci (v rámci procesního týmu) a předběžná kontrola, která má prověřit všechny faktory a podmínky, které mohou ovlivnit průběh a výsledek procesu a tím i konečné výsledky.¹⁷ Tím, že je kontrola delegována do rukou samotných pracovníků se razantně šetří čas v rámci jednotlivých procesů ve firmě. Blíže je tato možnost popsána v kapitole 2.

Proces řízení v průmyslu komerční bezpečnosti má určitý cyklický charakter. Skládá se z etap. Činnost, která je obsahem se nazývá funkce řízení. Obsahem procesu řízení je souhrn funkcí:

- Studium, hodnocení a prognózování bezpečnostní (operativní) situace
- Přijetí řídicích rozhodnutí a plánování bezpečnostní činnosti
- Organizace plnění přijatých rozhodnutí (jde o přípravu operačních sil a prostředků, rozmístění a zabezpečení koordinace a součinnosti k plnění řídicích rozhodnutí).
- Kontrola plnění přijatých rozhodnutí.¹⁸

1.2. Poskytované služby

Dnes je také problém obstát na vysoce konkurenčním trhu, v důsledku globalizace a nových informačních technologií, je konkurence stále větší a větší. Přitom produkty, ať už z hlediska funkčnosti, ceny nebo kvality, jsou pro zákazníka srovnatelné. Jaký produkt si má tedy zákazník vybrat? No přece takový, která má pro něj největší užitnou hodnotu.

¹⁵ Veber, 2000 in Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

¹⁶ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

¹⁷ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

¹⁸ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

Proto je pro firmu velice důležité ke svému produktu nabídnout ještě něco navíc, něco, co konkurence nemá. Jedním možným řešením je kvalitní zákaznický servis, služby poskytované k produktu a u služby poskytujících firem jde například o balíček integrovaných služeb.

V průmyslu komerční bezpečnosti je integrace známým pojmem, ať už jde o inteligentní budovy, integraci bezpečnostních systémů pod jedno řídicí centrum nebo integrovanou správu budov, všude je jedno společné – komplex služeb, který je pro zákazníka pohodlným a finančně výhodným řešením. „**Integrované služby** v průmyslu komerční bezpečnosti nabudou na významu zejména proto, že lidé budou mít čím dál méně času obsáhnout komplex služeb samostatně.“¹⁹

Všichni jistě známe výrobní faktory půda, práce a kapitál, v dalších kapitolách se podrobněji dočtete (Tofflerovi), že nová informační doba zná další výrobní faktor a tím je poznání. Pod poznáním si můžeme představit myšlení, intelekt, vzdělání a ostatní intelektuální poznatky jednotlivých pracovníků, které jsou pro firmu nanejvýš ceněným faktorem. S tím souvisí i pojem intelektualizované služby. „**Intelektualizované služby** nevyžadují rozsáhlé investice, ale jsou závislé na vzdělání a znalostech těch, kteří tyto služby poskytují. Jsou závislé na detailních znalostech poskytované služby (řešené problematiky).“²⁰

Intelektualizované služby se stávají nejvýznamnějším sektorem globalizovaného světa. Hurta, Laucký (2005) vysvětlují, proč tomu tak je.

Intelektualizované služby:

- zvyšují produkci,
- snižují náklady,
- produkují nejvyšší přidanou hodnotu (nejvíce zvyšují HDP).

Intelektualizované služby se týkají všech odvětví a všech činností, jak výrobních, tak nevýrobních, stejně tak prací i služeb. Intelektualizované služby by se měly stát takovým majákem pro nás, kteří budeme mít vystudovány VŠ a budeme schopni na základní znalosti, které jsme získali navazovat získáváním hlubokých znalostí v činnostech, které se pro nás stanou ne povinností nebo prací, ale doslova koníčkem. Máme možnost získat detailní znalosti v určitém oboru. A právě na takových detailních znalostech problematiky jsou založeny intelektualizované služby.

Např. v oblasti komerční bezpečnosti by takovou službou byl projekt komplexní ochrany firmy, nebo její části, se zabezpečením potřebného technického vybavení, komunikačními kanály a získání schopného provozovatele realizovaného projektu. Odměna za takové komplexní řešení na základě posledních poznatků bude podstatně vyšší než za jakékoliv konkrétní služby komerční bezpečnosti.²¹

1.3. Zákaznický servis

Jak již bylo řečeno trh se ve dvacátých letech transformoval z trhu výrobce na trh spotřebitele. Proto se podniky snaží vyniknout a zvýšit přidanou hodnotu svého produktu.

¹⁹ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

²⁰ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

²¹ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

Už byl zmíněn komplex poskytovaných služeb, ale zmínila jsem i pojem zákaznický servis, který je velice důležitou součástí odbytu a logistiky jako takové.

Dobrý zákaznický servis podporuje spokojenost zákazníků, která je v dnešní době klíčová.

Zákaznický servis lze definovat jako „filosofii orientace na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky napojení na zákazníka v rámci stanoveného poměru nákladů a poskytovaných služeb“.²² Zákaznický servis je výstupem logistického systému. Měl by zprostředkovat přesun správného produktu ke správnému zákazníkovi na správném místě, ve správném stavu, ve správné době a při co možná nejnižších celkových nákladech. Dobré služby podporují *spokojenost zákazníků*, která je zase výstupem celkového marketingového procesu.

Spokojenost zákazníků se zákaznickým servisem je důležitá i vzhledem k tomu, že se velkou měrou podílí na nákladech firmy, zejména, pokud je zákaznický servis nedostatečný. Hlavním nákladem, který může z nedostatečného servisu vyplynout je ztráta prodejní příležitosti. Mimo náklady spojené s vyřizováním objednávek, se zajištěním náhradních dílů a servisu, zahrnují rovněž náklady spojené s vracením zboží, což je proces, který má velký vliv na to, jak zákazníci vnímají služby daného podniku, a tím i na celkovou úroveň spokojenosti zákazníků.

Nás jako podnik zajímá jak je zákazník spokojen s námi poskytovaným zákaznickým servisem, který v sobě zahrnuje složky předprodejní, prodejní a poprodejní, na které je třeba se zaměřit při zajišťování spokojenosti zákazníků. Pomůckou nám může být rozdělení Lamberta, viz níže po mírné úpravě vhodné pro naše účely:

Předprodejní složky

- *Politika firmy* – standardy servisu dle požadavků zákazníka, měřítko pro sledování a vyhodnocování, četnost vykazování dosažených výsledků.
- *Písemné prohlášení pro zákazníka* – dává podnik zákazníkovi na vědomí, co může očekávat.
- *Vhodná organizační struktura* – orientovaná na služby zákazníkům.
- *Pružnost systému* – pružná a rychlá reakce na přání zákazníka.
- *Manažerské služby* – reklama, příručky, manuály, semináře, osobní konzultace atd.

Prodejní složky

- *Úroveň vyčerpání zásob* – vždy dostupné zákazníkovi.
- *Informace o stavu objednávky* – díky výpočetní technice má zákazník možnost zpracování své objednávky po jednotlivých krocích sledovat.
- *Přesnost systému* – zákazník očekává to, co si objednal – množství, cenu, typ, kvalitu ..., to vše ve stanovené době.
- *Rovnoměrnost cyklu objednávky* – doba od iniciování objednávky ze strany zákazníka po přijetí zboží nebo služby zákazníkem. Mnozí zákazníci dávají přednost rovnoměrnosti cyklů před absolutní délkou cyklu.
- *Speciální řešení dodávek* – u objednávek, které nelze vyřídit standardně.
- *Redistribuce* – přesun zboží mezi distribučními místy s cílem předejít vyčerpání zásob a potřeba zákazníka byla uspokojena.
- *Snadnost objednávání* – zákazník vítá uživatelsky příjemné objednávání a takovým dodavatelům dává přednost.
- *Substituce produktů* – pokud se stane a podnik nemá produkt v konkrétní formě, může zkusit nabídnout zákazníkovi náhradu jiným produktem, velikostí, balením,

²² Londe, Zinszer in Lambert, Logistika, 2000

který ale musí mít obdobné nebo lepší uživatelské vlastnosti a pro zákazníka musí jeho odběr být výhodným řešením.

Poprodejní servis

- *Instalace, záruka, opravy a náhradní díly* – důležité hledisko pro hodnocení firmy zákazníkem.
- *Sledování produktů* – evidence, která sleduje již prodané produkty z důvodu zpětného informování o potenciálním problému (např. stažení nebezpečných produktů).
- *Stížnosti zákazníků, reklamace, vracení zboží* – stížnosti je vhodné řešit precizním on-line systémem, aby bylo možno zpracovávat ihned údaje od zákazníka (také vhodné pro hodnocení spokojenosti zákazníků, nebo monitoring trendů). Pro vracené zboží by měl mít podnik zavedena jasná pravidla, aby se stížnosti zákazníků řešily co nejefektivněji a nejúčinněji.
- *Náhrada produktů* – záložní produkty, které lze zákazníkovi po dobu servisu nabídnout.²³

Tyto jednotlivé složky servisu je nutné pečlivě sledovat, k čemuž nám dopomáhají různé metody, jako je například audit nebo dotazníkové šetření u zákazníků.

V současné době existují dva pohledy na bezpečnostního manažera. V prvním musí vedoucí pracovník v průmyslu komerční bezpečnosti umět projevit svou vůli, tj. říci přesně jak a co udělat a jakým způsobem. Pokud to neprovede, neumí to, není dobrým manažerem. Druhým pohledem je postavení manažera jako kouče, který si uvědomuje, že každý úkol bezpečnostní povahy má tvůrčí charakter a může být splněn různými způsoby. Vše závisí na rozdělení pravomocí a odpovědnosti v dané firmě. Manažer může svým podřízeným důvěřovat, navést je na správnou cestu, konečné rozhodnutí nechat na nich, ale nést za toto rozhodnutí odpovědnost musí buď on nebo daný pracovník a někdy i celý tým. Spíše ale vidíme, že za konečná rozhodnutí je odpovědný stále sám manažer, což vede k tomu, že tento manažer také sám rozhoduje a podřízení jen slepě vykonávají. Je to podmíněno také tím, že vedoucí pracovníci nemají často k dispozici schopné, samostatné a kvalifikované lidi a tím pádem takováto rozhodnutí musí činit sami.

Mezi základní pravidla bezpečnostního managementu řadí Laucký (2005):

- **Rozhodovat by neměl jen ředitel (manager), ale každý pracovník v průmyslu komerční bezpečnosti na každé úrovni až k nejnižší v rozsahu své pravomoci.** Jen je potřeba přesně vědět a znát oč jde (metody, postupy, cíl, vysvětlení, přesvědčení). Proto je důležitá znalost technologických postupů, kriminalistických postupů a práva.
- **Informace musí být včasné,** čímž dosáhneme prevence chybných postupů.
- **Svou slovní a rovněž tak písemnou formulaci musíme přizpůsobit chápavosti příjemce.**
- **Stručnost zajišťuje přesnost a jasnost.** Zbytečné detaily rozmazávají cíl sdělení.
- **Ověřme si, zda nám podřízení rozuměli.** Žádejme opakování pokynu, příkazu. V některých zaměstnáních je to podmínkou (armáda, policie, pilot...).
- **Složité příkazy vydejme písemně** (lze do nich nahlédnout při plnění).

²³ Lambert, Logistika, 2000

- **Nedávejme nikdy mnoho příkazů či instrukcí najednou, byť krátkých.**
- **Bud'me vždy trpěliví.**
- **Dobře rozvažme, zda naše příkazy nejsou v rozporu s předcházejícími.**
- **Podřízenému by mělo být jasno, že ho necháte samostatně pracovat, ale že ho budete kontrolovat podle stupně jeho úrovně.²⁴**

Ve formě příkazů je dobré stanovit základní rámec práce a plnění úkolů ve firmě. Cestu jak tohoto stanoveného rámce dosáhnout už by si měl každý schopný a dostatečně kvalifikovaný pracovník stanovit sám.

²⁴ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

2. SOUČASNÉ PROBLÉMY ŘÍZENÍ

V současné době dochází k přeměně pracovních funkcí od úzkého a úkolově orientovaného pojetí k pojetí mnohostrannému. Lidé, kteří dříve pracovali na základě instrukcí, dnes sami uplatňují právo volby a rozhodují. Práce typu montážní linky mizí. Existence funkčních útvarů ztrácí opodstatnění. Manažeři přestávají působit jako dozorcí a stávají se z nich spíše koučové, to by mělo platit i v PKB. Pracovníci se více zaměřují na potřeby zákazníků a méně pak na potřeby svých šéfů. Jejich postoje a hodnoty se mění v závislosti na nových podnětech. Prakticky každý aspekt organizace je transformován, často pak k nepoznání. Hlavním problémem je zde praktická aplikace a přizpůsobení těchto nových forem a trendů, bez kterých v dnešní informační době firmy nemohou uspět. Jak už bylo řečeno, dodavatelé (firmy) ztrácí svoji vůdčí roli z 90. let a díky převisu nabídky nad poptávkou jsou hlavními a určujícími subjekty na trhu. „Koncem devadesátých let to vypadalo, že v podnikání uspěje každý. Vědomosti, technika ani zkušenosti nebyly nutné, stačila energie, důvtip a správný přístup. Internet změnil svět a přízemní pojmy jako náklady, kvalita nebo zásoby ztratily své opodstatnění. Období někdejšího ekonomického růstu pomalu končí a zlaté časy devadesátých let zůstávají pouhou vzpomínkou. Manažeři znovu přicházejí na to, že většina nových myšlenek nevede k úspěchu, že řada podniků krachuje, že zdroje jsou vždy omezené a především že podnikání není hra pro amatéry.“²⁵ Což v průmyslu komerční bezpečnosti platí dvojnásob. Proto je třeba přehodnotit stávající systém řízení ve většině podniků a snažit se zaměřovat na zákazníka. K tomu nám dopomohou různé metody popsané dále, např. koučování, reengineering, prognostika atd.

Průnik vědy a techniky do oblasti průmyslu komerční bezpečnosti je přímo ohromující. Každoročně vznikají nová odvětví, nové formy a metody práce, nové přístroje, nové výrobky. Rozsah a soustavnost uplatnění vědy a techniky přináší řádové úspory zdrojů, významné zvýšení produktivity práce, které umožňují uspořit lidské zdroje. Na druhé straně vědeckotechnický pokrok vyžaduje zvyšování odborné způsobilosti lidských zdrojů formou výcviku, vzdělání a výuky, které zahrnuje:

- technické znalosti a dovednosti
- dovednosti a nástroje managementu
- umění jednat s lidmi
- znalost trhu a potřeb zákazníků
- znalost právních regulativ a předpisů v oboru
- znalost všech příslušných interních a externích norem v oboru PKB
- dokumentaci k prováděným službám a výrobním či montážním, servisním pracím²⁶

Idylické časy devadesátých let představovaly anomálii. Těžké časy jsou normou. Jen výjimečně dokáží vnější okolnosti vytvořit takové prostředí, v němž se dá podnikat téměř bez námahy. Dnešní manažeři znovu přišli na to, že podnikání není snadnou záležitostí. Řízení podniků vždy bylo a nadále bude jednou z nejsložitějších, nejriskantnějších a nejnejistějších lidských činností. Dnešní manažeři potřebují nové postupy, protože pracují v prostředí poznamenaném epochálním posunem. V poslední čtvrtině dvacátého století ztratili dodavatelé svou vůdčí roli. Tu převzali zákazníci. Během

²⁵ Hammer, Agenda 21, 2002

²⁶ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

posledních dvaceti pěti let se zákazníci téměř ve všech odvětvích vzbouřili proti dodavatelům, kteří je předtím drželi v šachu. Spotřebitelé zavrhlí firmy, k jejichž značkám byli dlouho loajální. Podnikoví zákazníci přestali tolerovat povýšené chování dodavatelů, kteří blahosklonně plnili jejich objednávky. Odmítli akceptovat vysoké ceny, nízkou kvalitu a příšernou úroveň služeb jen proto, aby dostali, co potřebovali. Dnes podnikoví zákazníci určují svým dodavatelům, jaké ceny jim budou platit, jakou kvalitu očekávají atd. Z dodavatelů, kteří těmto podmínkám nevyhovějí, se stávají bývalí dodavatelé.²⁷

V následující tabulce jsou zobrazeny různé styly managementu nebo komunikace. (Whitmore, 2004, s. 31)

tabulka 1 Styly managementu²⁸

Tradiční management				
Šéf rozhoduje	Podřízený si není jist, zda může nebo nemůže samostatně rozhodovat	Oba rozhodují, rozhodování i realizace rozhodnutí mohou být pomalé	Podřízený má pocit, že musí rozhodovat nebo se cítí nadměrně vytižen	<i>Dopady na aktéry</i>
Přikazování	Přesvědčování	Diskuse	Abdikace	<i>Chování šéfa</i>

K jednotlivým stylům:

Přikazování

Manažer, který přikazuje, demotivuje své podřízené a svým stylem jednání vytváří atmosféru strachu. Podřízení proto nedávají své pocity najevo, ani se nesnaží poskytnout šéfovy zpětnou vazbu, o kterou stejně nestojí. V jeho přítomnosti se chovají jinak, než když se nedívá – jejich zášť se promítá v lepším případě do špatného výkonu a lajdáctví, v horším případě do poškozování zařízení a jiných forem tiché sabotáže. O tom, že kontroluje situaci, si manažer může nechat jenom zdát. (*Direktivní management se inspiruje dlouhodobou tradicí autority.*)

Přesvědčování

Vedoucí předloží svůj návrh a pokouší se nás přesvědčit, jak skvělý tento návrh je. Víme své a nechceme ho zbytečně provokovat. Zdrženlivě se usmíváme a plníme jeho instrukce. Přestože vše působí poněkud pokrytecky, situace se zdá být příjemnější, než když šéf pouze přikazuje, a vyvolává dojem větší demokratičnosti. Je tomu tak ale

²⁷ Hammer, Agenda 21, 2002

²⁸ Whitmore, Koučování, 2004, s. 31

doopravdy? Nakonec stejně děláme přesně to, co chce šéf, a vklad z naší strany je minimální. Ve skutečnosti se nezměnilo téměř nic.

Diskuse

V tomto případě se skutečně využívají všechny dostupné zdroje a dobrý vedoucí je připraven za předpokladu, že se věci ubírají správným směrem, jít i jinou, než svou vlastní cestou. Představa demokratické diskuse může být velmi přitažlivá. Může být ale časově velmi náročná a nemusí dospět k žádnému rozhodnutí.

Abdikace

Manažer nechává věcem volný průběh. To mu umožňuje věnovat se vlastní práci a podřízeným dává možnost rozhodovat. Je to samozřejmě riskantní pro obě strany. Manažer abdikuje na svoji odpovědnost, ačkoli i nadále odpovídá za konečné výsledky. Podřízení mohou podávat nevalné výkony, protože mnoho aspektů úkolu, na němž pracují, jim uniká. Manažer někdy nezasahuje podřízeným do práce v dobrém úmyslu naučit je vyrovnat se s větší odpovědností. To je v pořádku. Problém je v tom, že tato strategie málokdy splní svůj účel. Pokud podřízení mají pocit, že musí převzít odpovědnost a rozhodovat, nevytvoří se u nich silný vnitřní vztah k vlastní práci a úkolům, na nichž pracují (který by vznikl, kdyby se sami rozhodli převzít odpovědnost a rozhodovat), ani sebemotivace, kterou chce manažer rozvinout.²⁹ (*Participativní management* a management autonomie tvoří tzv. civilizační šok.)

Na tomto místě zmíním slova Ralpha Steyera (1990), který byl otištěn v časopise *Harvard Business Review* (11/12 1990) v článku *Jak jsem se naučil nechat své zaměstnance řídit* (překl.). Který vedl v 80. letech rodinnou firmu a jehož znepokojoval rozdíl mezi potenciálními možnostmi a skutečným výkonem. Díky novému přístupu v řízení změnil dokázal zvýšit produktivitu a přivést tak firmu na vrchol.

„Když jsem před deseti lety začínal s těmito změnami, těšil jsem se na dobu, kdy všechno bude hotovo a já se budu moci vrátit ke své vlastní práci. Postupně jsem ale pochopil, že právě změny jsou tím, co musí efektivně pracující lídr v podnikatelské sféře zajišťovat, protože změny se týkají současnosti a budoucnosti, ne minulosti. Změny nikdy nekončí. Další věc, kterou jsem pochopil, bylo to, že oživení ve firmě nevyvolaly změny samy, ale postup, který jsem použil pro jejich dosažení. Učení se a odpovědnost jsou zdrojem povzbuzení, aspirace nás popohánějí k vyššímu výkonu a nenechávají nás usnout na vavřínech.

Lepší výkon skupiny nebo jednotlivce (sebe samého nevyjímaje) není možný bez neustálých změn myšlení a řízení. Změny tohoto druhu nejsou jednorázovou záležitostí. Je to cesta, která někde začíná (REALITA) a má jasně dané místo určení (CÍL).

Realizovat změny, které povedou k vyšší výkonnosti, znamená soustředit se na cíle, očekávání, kontext, aktivity a učení se.“³⁰

Průmyslová historie se v jedné ze svých dimenzí zaměřuje s historií mocenských vztahů. Léta 1960 až 1980 zůstávají poznamenána taylorismem. Aby bylo dobyt rozsáhlých segmentů trhu, zdá se „bojový“ management nezbytný pro masovou výrobu. Tento **autoritativní management** je podporován náročnou kvantitativní logikou.

²⁹ Whitmore, Koučování, 2004

³⁰ Steyer, *Jak jsem se naučil nechat své zaměstnance řídit*, *Business Review* (11/12 1990) in Whitmore, 2004, s. 106

Nesourodí akcionáři a námezdní prezident mohou někdy pomoci odborům ovlivnit tyto vztahy podmanění.

V osmdesátých letech se objevuje **participativní management**, který se zakládá na kvalitativnějších vztazích. Jedná se o osvojení větší pružnosti k uspokojení vzrůstajících požadavků zákazníků. Tedy o zapojení pracovníků do firmy tak, aby se zúčastnili jejího přizpůsobování a aby se zajímali o trh. Znovu se objevuje důležitost zapojení, vztahu, který se snažíme nastolit. Ale mezi správní přísností a přáním zlepšit zapojení pracovníků se logiky střetávají. Mentální schémata a skutečná chování vedení jsou často v rozporu.

V devadesátých letech a ještě více po roce 2000 je nemožné vyhnout se tlaku, který je vyvoláván třemi potřebami: individuálním managementem, který by odpovídal snahám individuálního vývoje, nutností výsledků v krátkém čase vzhledem k ekonomické krizi a dlouhodobými vizemi pro předvídaní vývoje. Firmy musí nyní rozvinout nabídku a vnitřní organizaci, která je v souladu s trhem, navzdory turbulencím okolí. Informovaný a náročný zákazník chce, abychom ho zahrnuli do svých úvah.³¹

Změna je tedy tím, co provází dnešní podnikání, první předzvěstí velkých změn bylo nahrazení nedostatku nadbytkem, když nabídka předběhla a přesáhla poptávku. Poté šlo vše velice rychle, moderní technologie dramaticky zvýšily produktivitu výroby, a tím v řadě odvětví snížily vstupní náklady a náklady rozšiřování výroby. Tento trend se mnohonásobně zvýšil pod vlivem globalizace, která způsobila, že o jednoho zákazníka usiluje několik konkurentů. Nárůst nabídky vedl k předání moci do rukou zákazníků, prodávající se tím pádem stali zájemci o vzácné zákazníky.³²

Hurta, Laucký (2005) zahrnují mezi hlavní příčiny problémů mnoha podniků:

- Podnik není aktivizován, protože vlastník neaktivizuje vedoucí pracovníky podniku.
- Protože vlastník neaktivizuje vedoucí pracovníky podniku, nejsou aktivizováni ani manažeři na střední úrovni řízení a proto nejsou aktivizováni ani základní pracovníci.
- Manažeři podniku předpokládají, že pro aktivizaci lidí je zapotřebí využít především tradičních silových aktivizačních faktorů jako je faktor existenční (propouštění) a faktor hmotné zainteresovanosti (přeplácení některých pracovníků).
- Účinnost silových aktivizačních faktorů je v současné době velmi omezená.
- Podniky nehledají možnosti využití inspirativních aktivizačních faktorů.
- Podniky neprovedly takové změny organizační struktury a neformulovaly taková vnitropodniková pravidla, která by vytvořila příznivé prostředí pro působení aktivizačních faktorů.

Současně s těmito příčinami problémů uvádějí Hurta, Laucký (2005) i opatření, kterými lze tyto problémy odstranit:

- Vytvořením systému aktivizace vedoucích pracovníků podniků vlastníky podniků.
- Využíváním v podnicích nejen silových, ale především inspirativních aktivizačních faktorů. Využíváním těchto aktivizačních faktorů lze řešit novou konstrukci podniků, a to
 - především konstrukcí nové organizační struktury podniků
 - uplatněním takových vnitropodnikových pravidel, které umožňují využití těchto inspirativních aktivizačních faktorů.

³¹ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

³² Hammer, Agenda 21, 2002

- Uplatnění takové konstrukce podniku (transformace podniku), která v podniku ponechá jen ty činnosti, které jsou pro podnik hlavní a důležité, zatím co ostatní činnosti, které jsou pro podnik podružné, ztrátové a obtížné budou převedeny do samostatných organizačních jednotek (outsourcovány), pro které se v nových podnicích podružná činnost stane hlavní činností, a lidé, pracující v těchto podnicích se stanou plně závislí na fungování těchto samostatných organizačních jednotek.

Všechna opatření směřující k tomu, aby byl podnik konstruován nově. Tedy, aby měl prostor pro využívání

- aktivizačních faktorů
- aby mohl plně využívat i inspirativních aktivačních faktorů
- aby byl donucen využívat všech aktivizačních faktorů³³

Dále Hurta uvádí negativní projevy podniků v jednání se svými zákazníky. Mnoho firem si totiž neuvědomuje změnu trhu z trhu výrobce na trh spotřebitele a se svými zákazníky nadále jedná tak, jako by byli pány na trhu oni a ne zákazníci.

V čem se to tedy projevuje?

- Nejčastěji v cenové tvorbě, v cenových nabídkách, kdy si firma zkalkuluje náklady na poskytované služby, přidá k nim ziskovou přírážku a zakázku přijímá jen pokud je zákazník ochoten zaplatit navrhovanou cenu, nebo cenu vyšší. Místo toho by měli dodavatelé důkladně analyzovat výši ceny, kterou je zákazník ochoten zaplatit, analyzovat ceny konkurence za obdobné služby a učinit potřebná opatření ke snížení nákladů, aby se do ceny, přijatelné pro zákazníky vešli a ještě vytvořili zisk.
- Dále v neochotě plnit přání nebo požadavky zákazníků, pokud se vymykají nabízenému standardu poskytovaných služeb. Zákazníci se stávají zkušenějšími a informovanějšími. Informační technologie jim umožňují vyhledávat a analyzovat konkurenční nabídky. Aktivně hledají možnosti, srovnávají nabídky a vybírají si firmy, které jim nabídnou nejlepší podmínky.
- Třetím, významným faktorem, který přispěl k tomu, že pány na trhu jsou zákazníci je skutečnost, že stále více činností – výrobků i služeb – se stává tzv. komoditními produkty, tj. nediferencovanými produkty, které si zákazník může opatřit bez ohledu na firmu, která produkt poskytuje. Dnes je velmi obtížné se od konkurence odlišit. Ale pro udržení významného postavení na trhu je nutné mít specifické, unikátní produkty.³⁴

Jaké jsou dnes v PKB kritické situace a konflikty ve spolupráci při práci s lidskými zdroji? Jedná se dle Lauckého (2007) především o následující problémy:

- problémy v komunikaci a ve spolupráci v týmu, nebo s jednotlivými spolupracovníky, případně zákazníky,
- akutní, nebo vleklé konflikty mezi vedoucími pracovníky a mnohdy, celými oblastmi podniku,
- problémy v komunikaci a spolupráci s vlastními představenými či dalšími osobami v hierarchii,
- duševní či tělesné symptomy přetížení, přepracování, ztráta pocitu smyslu a motivace.³⁵

³³ Hurta, Laucký, Management bezpečnostního inženýrství, 2006

³⁴ Hurta, Aktuální problémy řízení v průmyslu komerční bezpečnosti, Sborník Mezinárodní konference Bezpečnostní technologie Systémy a Management, 2007

³⁵ Laucký, Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji v průmyslu komerční bezpečnosti, Sborník Mezinárodní konference-Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, 2007

V následujících podkapitolách je popsáno, jak by se měl podnik změnit, aby v současné ekonomice uspěl. To vše se úzce dotýká i průmyslu komerční bezpečnosti. Byť je relativně mladým odvětvím, stále je organizován a řízen dle tradičních metod. I nově vznikající podniky na novou dobu plnou informačních technologií a globalizace zapomínají a už při vzniku koncipují organizační strukturu i podnikovou strategii nevhodně. To se musí změnit, aby podniky PKB v tvrdé konkurenci zahraničních firem obstály. Vždyť jsme relativně mladým odvětvím, tak bychom se měli snadněji přizpůsobovat novým podmínkám.

2.1. Mění se pracovní jednotky – od funkčních útvarů k procesním týmům

Logickým způsobem organizování práce se stávají *procesní týmy*, tj. *skupiny lidí pracujících spolu na realizaci celého procesu*, což je v PKB důležité, snad s výjimkou soukromého detektiva, který někdy bývá samostatnou individualitou. V procesních týmech nejsou zastoupeny všechny funkční útvary, které jsou do procesu zapojeny. Procesní týmy spíše *nahrazují* starou útvarovou strukturu.

Zamysleme se nad cestou, kterou organizací prochází objednávka zákazníka (nebo koncepce nového výrobku...). Každá z těchto položek je zpracovávána mnoha různými lidmi, ale tito lidé nejsou organizačně integrováni. Jsou roztroušeni po celé firmě – v různých funkčních odděleních, skupinách, divizích atd. Takové rozdrobení přináší nesčetné problémy, ale zejména upevňuje neslučitelnost či rozpornost cílů zainteresovaných lidí. Jedna osoba se může starat o obrat skladových zásob, zatímco jiná se zaměřuje na termín dodávky.

Alternativním přístupem je vzít stejný soubor lidí, kteří zpracovávají objednávku, koncepci nového výrobku nebo nějakou bezpečnostní událost, ale místo jejich vzájemného oddělování je spojit v jeden tým. Neměníme tedy nutně to, co dělají, ale vytváříme podmínky pro to, aby mohli pracovat společně, nikoli odděleně, roztroušeni po celé organizaci. V určitém smyslu jen znovu spojujeme skupinu pracovníků, kteří byli organizací uměle odděleni. Když jsou znovu spojeni, hovoříme o nich jako o procesním týmu. „*Procesní tým je tedy jednotkou, která vzniká přirozeným způsobem, aby vykonala určitou celistvou práci – proces.*“³⁶

Je řada druhů procesních týmů a výběr toho vhodného závisí na povaze prováděné práce. Svou důležitou roli hraje sestavení kvalitního týmu také u soukromých bezpečnostních služeb, kde důvěra, zkušenosti a intelekt hrají nezastupitelnou roli. Jiný druh procesního týmu má kratší dobu trvání, protože zůstává pospolu pouze tak dlouho, dokud není ukončen specifický, krátkodobý úkol. Těmto týmům říkáme virtuální. Tým je sestaven a pracuje na projektu do doby než je cíl projektu z hlediska technické přípravy hotov a je realizován, projekt je u konce a virtuální tým se rozpouští. Jeho členové přecházejí na jiné projekty a do jiných týmů. Lidé mohou být současně členy více než jednoho virtuálního týmu a dělit svůj čas mezi různé projekty. Třetí druh procesního týmu je podobný případovému týmu, ale tvoří jej jen jedna osoba. Mnozí z lidí, kterým se nyní může říkat např. referenti zakázky jsou totiž lidé jako ti, kteří dříve pracovali jako specialisté v rámci původního procesu. Každý z nich dnes sleduje celou zakázku od začátku až do konce. Jeden dobře připravený pracovník, který má přímý přístup k příslušným databázím, snadno zvládne 90 % či více všech prací, které si dříve mezi sebou předávali specialisté. A hrstka odborných poradců, kteří jsou referentům zakázky

³⁶ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

k dispozici, jim pomůže udělat zbytek. Pokud procesní tým tvoří jednotlivec – říkáme mu případový pracovník.³⁷ Takovýmto pracovníkem může být např. i soukromý detektiv, který má k ruce zázemí v podobě sekretářky, pomocníků, asistentů atd. Dalším týmem jednotlivce, nebo několika málo osob může být i hlídací služba.

2.2. Mění se charakter jednotlivých pracovních činností – od jednoduchých úkolů k mnohostranné práci

Lidé pracující v procesních týmech zjišťují, že jejich práce je podstatně jiná než dílčí pracovní činnosti, na které byli dříve zvyklí. Práce typu montážní linky, ať je to práce „bílých límečků“ nebo „modrých límečků“ je vysoce specializovaná – jde o opakované vykonávání jednoho úkolu. Může vyžadovat určité zaškolení, může vyžadovat i rozsáhlou kvalifikační přípravu, ale když lidé pracují na dílčích úkolech, nepotřebují – ani dělník na montážní lince, ani strojní inženýr – znát celý proces a ani se o to příliš nestarají.³⁸ Můžeme namítnout, že v SBS takový systém práce není, ale v určitém měřítku existuje i zde a v podnicích PKB zabývajících se např. výrobou EZS, MZS a jiných zařízení, přetrvává dodnes.

Pracovníci procesního týmu, kteří jsou společně odpovědní spíše za výsledky procesu než individuálně za jednotlivé úkoly, mají práci jiného druhu. S dalšími členy týmu sdílejí společnou odpovědnost za splnění celého procesu, nikoli za jeho omezenou část. Nejenže denně využívají širší palety dovedností, ale musí zároveň i myslet v daleko širších souvislostech. I když členové týmu nebudou jistě vykonávat přesně tutéž práci – neboť mají přece jen různou kvalifikaci a různé schopnosti, dělicí čáry mezi nimi se ztrácejí. Každý člen týmu bude přinejmenším v základě obeznámen se všemi kroky procesu a je pravděpodobné, že řadu z nich sám bude vykonávat. Navíc vše, co dělá jednotlivce, je naplněno jasným chápáním procesu jako celku.

S tím, jak se práce stává mnohostrannější, stává se i významnější a přínosnější. Eliminuje se nejen ztrátovost, ale i práce, které nepřidávají hodnotu. Většina kontrolních činností, smírčích řízení, prostožů, sledování a vyladování průběhu – neproduktivní práce, které existují v důsledku vnitroorganizačních hranic a které mají nějakým způsobem kompenzovat rozdrobení procesu – je eliminována, což znamená, že lidé stráví více času *skutečnou* prací.

V takovýchto podnicích přináší lidem práce větší radost, protože mají možnost vidět ji v celku, pocítit její konečné výsledky a prožít uspokojení, jež přinášejí. Práci realizují jako celek – proces nebo dílčí proces, který vede k výsledku, jenž může být pro někoho významný. Ti, kdo proces realizují, mají mnoho společného s podnikateli – sdílejí s nimi jak jejich úkoly a výzvy, tak i odměny a uspokojení. Jsou zaměřeni na zákazníka jejich cílem je jeho spokojenost. Neusilují jen o to, aby potěšen byl hlavně jejich šéf nebo aby s nejmenším možným odporem dovedli nástrahami byrokracie svou práci k závěru.

Navíc pak lidem práce přináší větší uspokojení proto, že zahrnuje více prvků růstu a učení se. V prostředí procesního týmu pak osobní rozvoj neznamená šplhat vzhůru a stoupat po žebříčku hierarchie, ale rozšiřovat osobní záběr – učit se více proto, aby člověk mohl obsáhnout stále větší část celkového procesu. Již zde nelze hovořit o čemsi, jako je „zvládnutí“ práce, protože tím, jak roste odbornost i zkušenost pracovníka, obohacuje se a rozvíjí se i jeho pracovní funkce. Pracovníci v procesech věnují většinu času hodnototvorné práci a méně času pak práci, která hodnotu nepřidává, roste i jejich přínos

³⁷ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

³⁸ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

pro podnik, takže je zřejmé, že v tomto prostředí budou celkově i mnohem vyšší platy.³⁹ S tím souvisí i větší záběr vzdělávání. Již nestačí zaměřovat se pouze na jednu oblast, ale znalosti obohacovat o jiné obory související. Díky tomu tedy na odborných školách vidíme předměty jako ekonomie, psychologie implementované na daný soubor oborových předmětů souvisejících v našem případě s PKB.

Všechny tyto dobré zprávy mají i svůj rub. Když přináší práce větší uspokojení, bývá také spojena s větší náročností a s většími obtížemi. Větší část staré, rutinní práce je eliminována či automatizována. Jestliže starý model přinášel jednoduché úkoly pro méně kvalifikované lidi, nový model pak přináší komplexní práce pro bystré, inteligentní a vzdělané lidi, což zvyšuje laťku pro vstup do řad takových pracovníků. V takovém prostředí lze najít jen málo jednoduchých, rutinních a nekvalifikovaných prací.⁴⁰ Proto je také důležité, aby práce člověku přinášela uspokojení, lidově „bavila jej“.

2.3. Role lidí se mění – od rolí podléhajících kontrole k rolím s větší pravomocí

Úkolově orientovaná, tradiční firma přijímá lidi a očekává od nich, že budou dodržovat stanovená pravidla. Podniky moderní informační doby nechtějí pracovníky, kteří se dokáží jen držet stanovených pravidel. Chtějí lidi, kteří si budou vytvářet svá vlastní pravidla. Jestliže vedení vytváří týmy, které mají odpovědnost za realizaci celého procesu, musí jim také poskytnout potřebnou rozhodovací pravomoc. Nyní školy vedou studenty k samostatnosti za pomoci usměrňování ze strany lektora.

Je nutností, aby lidé pracující v procesech měli vyšší pravomoc. Jako od pracovníků procesního týmu se od nich totiž očekává, že budou přemýšlet, komunikovat, využívat svého úsudku a rozhodovat. Když týmy realizují procesně orientované činnosti, musí se nezbytně řídit samy. V rámci svých povinností vůči organizaci – daných např. dohodnutými termíny ukončení prací, cíli produktivity, normami jakosti apod. – samy rozhodují, jak a kdy mají být které práce vykonány. Kdyby měly čekat na instrukce nadřízených složek, nešlo by o procesní týmy.

Zvýšení pravomoci je nevyhnutelným důsledkem nových podnikových procesů; procesy nemohou efektivně fungovat aniž by byla zvýšena pravomoc pracovníků zajišťujících příslušný proces. Z toho plyne, že firmy, které pracují dle procesů nebo právě provádějí reengineering, musí při přijímání těchto lidí brát v úvahu také další, dodatečná kritéria. Zdaleka již nestačí zajímat se o vzdělání, výcvik, znalosti a dovednosti potenciálních zaměstnanců; významnou otázkou, kterou je třeba posoudit, se stává i jejich *charakter*. Jsou samostatní? Mají dostatek sebekázně? Jsou motivováni k tomu, aby dělali to, co uspokojí zákazníka?⁴¹ Nezapomeňme však, že se zvýšenou pravomocí se pojí i větší odpovědnost.

Měli bychom se ze všech sil snažit u zaměstnanců rozvíjet sebedůvěru. Koučování je pro tento účel mimořádně vhodné. „Mnoho manažerů ale přestává logicky uvažovat, pokud by to znamenalo změnit styl řízení. Místo aby se pokusili zajistit vyšší výkonnost rozvojem lidí nebo uplatněním psychologických metod, upínají se k technologickým nebo strukturálním řešením, investují do nich nemalé prostředky a doufají, že s jejich pomocí vyřeší své problémy.“⁴² Pokud chceme u lidí vytvářet a posilovat sebedůvěru, musíme se

³⁹ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁴⁰ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁴¹ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁴² Whitmore, Koučování, 2004

zbavit nutkání neustále je kontrolovat nebo v nich pěstovat přesvědčení, že jsme schopnější než oni sami.

2.4. Mění se příprava k výkonu práce – od výcviku k vzdělání

Jestliže práce v procesech vyžaduje, aby lidé nepracovali podle daných pravidel, ale spíše uplatňovali své vlastní názory a rozhodovali sami o tom, co je dobré udělat, musí se zaměstnancům dostat dostatečného vzdělání, aby mohli sami rozeznávat, co je skutečně dobré. Tradiční firmy obvykle zdůrazňují *výcvik* zaměstnanců – učí pracovníky, jak vykonávat určité práce a jak řešit tu či onu konkrétní situaci. Ve firmách informační doby třetí vlny nebo firmách, které provedly reengineering, se akcent od výcviku přesouvá na *vzdělání* – nebo na přijímání vzdělaných lidí. Výcvik zvyšuje dovednosti a schopnosti a učí zaměstnance „jak“ si při práci vést. Vzdělání zvyšuje jejich schopnost vhledu a porozumění a učí je „proč“.

V případech mnohostranných a měnících se pracovních funkcí firmy nemohou potřebovat lidi, kteří by jen zaplňovali mezeru, protože tato „mezera“ je definována jen velmi přibližně. Firmy potřebují lidi, kteří jsou schopni rozpoznat, co práce vyžaduje, a kteří to také udělají, lidi, kteří si dokážou „mezera“, jež jim bude „sedět“, vytvořit sami. Navíc se bude tato „mezera“ neustále měnit. V prostředí pružnosti a změny je zřejmě nemožné přijímat lidi, kteří si myslí, že již znají vše, co budou kdy potřebovat znát. Celoživotní vzdělávání a zvyšování kvalifikace se proto v takovém podniku stává normou.⁴³

Nakumulované nedostatky udržují odmítavý postoj lidí ve školství, v sociálním životě a ve firmách pak neschopnost pracovat v týmu. I když se snažíme, neumíme správně spolupracovat s ostatními, protože jsme si neosvojili prostředky, jak jim porozumět do hloubky, jelikož prohlubovat vztahy je tabu. Důležité je hrát respektovanou sociální roli, kterou od nás očekává hierarchie a která je definována v předpisech. „Někteří jedinci jsou například již od nejranějšího věku obdařeni přirozenými vůdčími schopnostmi, zatímco jiní díky výchově, dobrému diplomu, nebo díky tomu, že se uměli dobře narodit, umějí zaujmout ty správné postoje a mluvu pro řízení lidí. Ale také žádná pedagogika nedokázala najít způsob, jak vyučovat odvaze, štědrosti, otevřenosti ducha, síle práce, představitosti, humoru, intuici, lsti či kouzlu...“ (Stacke, 2005)⁴⁴ Což je výuka nepředstavitelná, ke které bychom pro doplnění museli přidat sociologii, filozofii, biologii, literaturu, vědy o vzdělávání, dějepis atd. Přizpůsobení výuky dnešním potřebám, tj. připravovat studenty k soběstačnosti a k aktivnímu životu, je výzvou, která odrazuje nejednoho ministra školství a nejednu vládu. Kéž bychom mohli odstartovat skutečný rozvoj školství – výuku založenou na interakci, s vůdčími nadšenými vyučujícími a studenty vedenými k zodpovědnosti.

2.5. Zaměření na výkonová kritéria a změny v odměňování – od činnosti k výsledkům

⁴³ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁴⁴ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

Odměňování pracovníků je v tradičních firmách poměrně přímočaré; lidé jsou placeni za svůj čas. V tradičním provozu – ať je to na montážní lince, u obráběcího stroje nebo ať jde o montáž EZS – nemá práce jednotlivého zaměstnance kvantifikovatelnou hodnotu. Jaká je například finanční hodnota sletovaného spoje? Nebo ověřených údajů o dosavadním zaměstnání zájemce o uzavření smlouvy? Samo o sobě nemá hodnotu nic. Jenom hotový automobil či nově uzavřená smlouva má pro firmu hodnotu. Když je práce rozčleněna do jednoduchých úkolů, firmy nemají jinou možnost než hodnotit pracovníky na základě měření výkonnosti, které dosahují při realizaci úzce definovaného pracovního úkolu. Potíží je v tom, že zvýšená výkonnost v případě úzce vymezeného úkolu nemusí přinést zvýšení výkonnosti celého procesu.

Když zaměstnanci vykonávají „procesní“ práci, podniky mohou měřit jejich výsledky a mohou je platit podle hodnoty, kterou vytvářejí. Tato hodnota je měřitelná, protože v podnikových procesech vytvářejí týmy výrobky a služby, jež mají svou vlastní hodnotu. Proto také obvykle zůstávají základní platy v pružných podnicích nebo v podnicích, jež provedly reengineering svých procesů, poměrně nízké, odhlédneme-li ovšem od úprav vzhledem k inflaci. Značné odměny za mimořádné výkony mají podobu prémie, nikoli zvyšování platů. Tradiční systémy, kdy výše osobního platu je funkcí počtu podřízených a objemu přidělených rozpočtových prostředků, jsou pro procesně orientované prostředí také nevhodné. A konečně musí být odstraněny i odstupňované hierarchie s řadou různých míst – první analytik, druhý analytik, starší analytik atd. – každé s úzkým platovým vymezením.

V pružných podnicích informační vlny nebo podnicích, které provedly reengineering, jsou primární základnou odměňování přínos a dosažené výsledky. V takovýchto podnicích je výkonnost měřena vytvořenou hodnotou a tomu by měla odpovídat i odměna.⁴⁵ V PKB se tento problém týká hlavně výrobních podniků (EZS, MZS..). V SBS by forma procesních týmů měla již fungovat, ale není tomu tak všude.

2.6. Mění se kritéria postupu – od výkonnosti k schopnostem

Prémie je vhodnou odměnou za dobře vykonanou práci. Takovou vhodnou odměnou však není povýšení na novou práci. V procesních podnicích je jednoznačně narýsována dělicí čára mezi pracovním postupem a dosaženými výsledky. Postup na jinou práci v rámci organizace je funkcí schopností, nikoli výkonnosti. Je to změna, nikoli odměna.⁴⁶

2.7. Mění se hodnoty – od protektivních k produktivním

Také do kultury organizace – stejně jako do její strukturní konfigurace – vnáší nová doba značné změny, vyžaduje, aby zaměstnanci hluboce věřili, že pracují pro své zákazníky, a nikoli pro své šéfy. Budou tomu věřit jen do té míry, v jaké budou toto přesvědčení upevňovat podnikové systémy odměňování. Systémy řízení organizace – způsoby odměňování lidí, měřítko, podle nichž je hodnocena jejich výkonnost, atd. – primárně určují hodnoty a názory zaměstnanců.

Bohužel se však stále ještě mnoho manažerů domnívá, že to, čím mají k vytváření hodnotového systému zaměstnanců přispět, spočívá výlučně v tom, že zformulují nějaké

⁴⁵ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁴⁶ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

vznešené hodnoty a pak o nich budou řečnit. Pouze sestavit prohlášení firemních hodnot je neužitečným a hloupým cvičením. Bez toho, že by byla podporována řídicími systémy, je většina prohlášení hodnot souborem prázdných frází, jež v organizaci pouze šíří cynismus. Prohlášení formuluje hodnoty; podnikové řídicí systémy vdechují těmto hodnotám život.

Vyšší vedoucí pracovníci musí ovšem těmito hodnotami sami žít. Když vedoucí říká, že je důležité pečovat o zákazníky a sám si na telefonické rozhovory se zákazníky najde hodinu času týdně, může být cena tohoto času pro zákazníky malá, ale jeho hodnota pro organizaci je nezměrná. Tato hodina je symbolem a vyjádřením osobní angažovanosti představitelů vedení pro hodnoty, podle nichž by – jak očekávají – měl každý žít. Kulturní hodnoty, které nacházíme v některých tradičních organizacích, jsou vedlejším produktem rozdrobených systémů řízení, které se orientují na minulé výsledky, zdůrazňují kontrolu a posvěcují hierarchii.

Ať takové prohlášení hodnot firmy říká cokoli, její řídicí systémy mohou ve skutečnosti podporovat hodnoty, jež nejsou nepodobny následujícím:

- Můj plat mi dává můj šéf: přes všechny řeči o službě zákazníkům zůstává skutečným cílem to, aby spokojen byl šéf.
- V celém mechanismu jsem jen kolečkem: nejlepší strategií je být zticha, poslouchat a neupozorňovat na sebe.
- Čím větší počet přímých podřízených mám, tím jsem důležitější: kdo má největší impérium, ten vyhrává.
- Zítřek bude jako dnešek: bylo tomu tak vždy.

Potíž je v tom, že uvedené hodnoty a názory nevedou k výkonům, jež organizace orientované na zákazníky vyžadují. Jsou nekonzistentní s novými procesy. Dokud se tyto hodnoty nezmění, nové procesy – přestože mohou být dobře projektovány – nikdy fungovat nebudou. V pružné firmě informační vlny nebo firmě, která prošla reengineeringem, by měli zaměstnanci zastávat následující hodnoty:

- Zákazníci hradí všechny naše mzdy a platy: musím dělat to, co je třeba, aby byli spokojeni.
- Každá práce v této firmě je podstatná a důležitá: i moje práce je tedy rozhodující.
- Sebeředváděním ničeho nedosáhnu: jsem placen za hodnotu, kterou vytvářím.
- Zde končí neadresnost: musím přijmout odpovědnost za problémy a jejich řešení.
- Patřím k týmu: prohrajeme nebo uspějeme společně.
- Nikdo nezná, co bude potřebovat zítra: stálé učení je součástí mé práce.⁴⁷

2.8. Manažeři se mění – z dohlížitelů v kouče

V pružných firmách se stávají dříve komplexní procesy jednoduchými, zatímco dřívější jednoduché práce se mění v komplexní. V důsledku toho manažeři firmy dnes tráví méně času udržováním oběhu dokladů mezi útvary, a více času pak mohou věnovat pomoci zaměstnancům dělat bohatší a náročnější práci.

Procesní týmy, které tvoří jedna či více osob, nepotřebují šéfy; potřebují rádce, resp. *kouče*. Týmy žádají kouče o radu. Ti pomáhají týmům řešit problémy. Koučové nejsou zapojeni do akce, ale jsou dostatečně nablízku, aby mohli pomoci týmu v jeho práci.

⁴⁷ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

Tradiční šéfové projektují a přidělují práci. Týmy si tyto aktivity zajišťují samy. Tradiční šéfové dohlížejí na práci, monitorují ji, řídí ji a kontrolují ji tak, jak přechází od pracovníka plnícího jeden úkol k dalšímu pracovníkovi. Také tyto aktivity si týmy zajišťují samy. Tradiční šéfové nemají v novém pružném prostředí mnoho co na práci. Manažeři musí přejít od kontrolních a dohlížecích rolí k působení v roli zprostředkovatelů, lidí, kteří usnadňují průběh prací a vytvářejí pro ně vhodné podmínky, umožňují rozvoj pracovníků a jejich dovedností tak, aby sami mohli realizovat hodnototvorné procesy.

Tento druh řízení je skutečnou profesí. Tradiční praxe podhodnocuje jak výkonnou práci, tak management. Podhodnocuje práci tvrzením, že jedinou cestou, jak může jít pracovník vpřed, je stát se manažerem. Z toho vyplývá, že management je důležitější než výkonná činnost. Ale tradiční praxe také říká, že každý, kdo je dobrý jako pracovník, může řídit.

Ve skutečnosti je řízení zvláštní dovedností – stejně jako technická nebo obchodní činnost – a existuje jen nízká korelace mezi schopností dosahovat vynikajících výsledků ve výkonných činnostech a schopností být dobrým manažerem. Manažeři procesní firmy potřebují mít dobré interpersonální dovednosti a musí být schopni pociťovat hrdost na úspěchy ostatních. Takový manažer je zkušeným a spolehlivým rádcem, který je tu proto, aby poskytoval zdroje, odpovídal na otázky a dohlédl na dlouhodobý rozvoj kariéry pracovníků. Jde o jinou úlohu než tu, kterou většina manažerů tradičně hrála.⁴⁸

2.9. Mění se organizační struktura – od hierarchické k ploché

Když se celý proces stává týmovou prací, stává se také řízení tohoto procesu součástí práce týmu. Rozhodování a řešení meziútvárových problémů, které vyžadovalo schůzky manažerů i jim nadřízených manažerů, se dnes odehrává na úrovni týmů během jejich normální práce. Přesunujeme-li rozhodování o práci na nižší úroveň k lidem, kteří ji vykonávají, znamená to, že tradiční manažerské role se zužují. Firmy už nevyžadují tolik toho manažerského „tmelu“ jako dříve, aby práci skloubily v jeden celek. Po provedení reengineeringu již není třeba „všech králových koňů a mužů“, aby rozčleněný proces znovu složili dohromady. S menším počtem manažerů je i méně úrovní řízení.

V tradiční firmě je organizační struktura důležitým problémovým úkolem, na jehož řešení se vynakládá velké množství energie. Proč? Protože organizační struktura je mechanismem, jehož prostřednictvím se řeší velká řada problémů a zodpovídá se celá řada otázek. Připomeňme si, že základní jednotkou tradiční organizace je funkční útvar, tj. soubor lidí plnících podobné úkoly. Organizace jako celek se skládá z těchto funkčních útvarů, jež jsou různým způsobem uspořádány. Uspořádání se mezi podniky značně liší. V tzv. funkčním podniku jsou všechny příbuzné funkční útvary agregovány do jediné funkční divize: všechny prodejní útvary se spojují do prodejní divize. Ve struktuře založené na strategických podnikatelských jednotkách jsou funkční útvary sdružovány podle trhů, takže firma může mít např. institucionální divizi nebo divizi pro západní pobřeží.⁴⁹ Opět spektrum spíše výrobních podniků. U SBS by měla být hierarchie užší, ale stále je co zplošťovat a hlavně podporovat týmovou práci pod vedením kouče.

Na projektování těchto organizací se vynaloží značná energie, protože svým tvarem a svou podobou je organizace do velké míry předurčována – počínaje tím, jak bude organizována práce ve firmě až po mechanismus kontroly a monitorování výkonu. Organizační struktura vytváří komunikační vazby v rámci organizace a předurčuje

⁴⁸ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁴⁹ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

hierarchii rozhodování. Avšak ve firmách třetí vlny nebo firmách, které prošly reengineeringem, není organizační struktura tak závažnou otázkou. Práce je organizována podle procesů a týmů, jež je zajišťují. Komunikační vazby? Lidé komunikují, s kým potřebují. Kontrola přechází na lidi, kteří proces realizují.

Ať tedy po provedení reengineeringu nebo v nové pružné procesní firmě zůstává jakákoli organizační struktura, má proto tendenci být plochou, neboť práce jsou vykonávány týmy v podstatě rovnoprávných lidí, kteří mají velkou autonomii a jsou podporováni jen hrstkou manažerů. Manažerů je málo dle Hamra a Champyho z toho důvodu, že „zatímco v typickém případě manažer může dohlížet pouze asi na sedm lidí, koučovat může až k třicítce lidí“. Při poměru manažerů k výkonným pracovníkům jeden k sedmi je organizace nezbytně hierarchická. Při poměru jeden k třiceti je pak hierarchická podstatně méně.⁵⁰

2.10. Vedoucí se mění – ze zapisovatelů výsledků ve vůdčí osobnosti

Neposlední změnou je možnost i nutnost změn v roli vyšších vedoucích pracovníků firmy. Ploché organizace přibližují vyšší vedoucí k zákazníkům a k lidem, kteří ve firmě realizují hodnototvorné práce. V takovém prostředí závisejí dobré výsledky práce daleko více na postojích a úsilí výkonných pracovníků se zvýšenou pravomocí než na činnostech úkolově orientovaných funkčních manažerů. Proto musí být vedoucí pracovníci vůdčími osobnostmi, které dokáží svými slovy i skutky ovlivňovat a upevňovat hodnoty a přesvědčení zaměstnanců. Zde opravdu platí moto „vůdčí osobnosti se člověk musí narodit“.

Vedoucí mají celkovou odpovědnost za výsledky procesu, aniž by přitom měli přímou kontrolu nad lidmi, kteří ho realizují. Tito lidé pracují více či méně autonomně, s určitou podporou svých koučů. Vedoucí plní své povinnosti tím, že se postarají, aby procesy byly projektovány tak, že pracovníci budou moci vykonávat požadované práce a že k tomu budou motivováni podnikovými systémy řízení – kritérii hodnocení výkonnosti a systémy odměňování.

V tradičních firmách bývají vedoucí pracovníci odděleni od provozních činností. Jejich pohled na podniky, které řídí, je v prvé řadě finanční: dosáhla firma v tomto čtvrtletí požadovaných ukazatelů? Jako vůdčí osobnosti v procesních podnicích informační doby, nebo v podnicích které prošly reengineeringem, se přibližují k reálné práci. Utváření procesů a motivování pracovníků je vnitřně zainteresovaná na tom, jaké výsledky práce přináší. Žádný fotbalový kouč neřekne svému týmu: „Chci, abyste vyhráli o 15 bodů. Nastoupíte a budete hrát jako o život a na konci hry mi řeknete, jak to dopadlo.“ Přestože trenéři či koučové nehrají, intenzívně se angažují při tvorbě herního plánu a při vytváření předpokladů dobrého výkonu hráčů. Totéž se týká i vedoucích pracovníků takovéto firmy. Jsou mnohem více než pouhými zapisovateli výsledků.⁵¹

Shrňme změny, k nimž dochází, když firma funguje pružně, dle požadavků informační doby nebo, když firma provede reengineering svých procesů: pracovní funkce se samozřejmě mění stejně jako lidé, kteří je mají plnit. Mění se vztahy těchto lidí k jejich manažerům, modely jejich pracovní kariéry, způsoby jejich hodnocení a odměňování. Mění se role manažerů a vedoucích, mění se dokonce i to, co se odehrává v hlavách

⁵⁰ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁵¹ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

výkonných pracovníků. Stručně řečeno, nová doba a reengineering tradičních podnikových procesů ve svých důsledcích mění prakticky vše, co se týká firmy, protože všechny tyto aspekty – lidé, pracovní funkce, manažeři a hodnoty – jsou navzájem propojeny.

Způsoby realizace práce určují povahu pracovních funkcí a způsoby sdružování a organizování lidí, kteří tyto funkce plní. Rozčleněné procesy, jak je známe z tradičních organizací, vedou k úzce specializovaným pracovním funkcím a organizačním strukturám založeným na funkčních útvarech. Integrované procesy vedou k mnohostranným pracovním funkcím, jež se nejlépe organizují do procesních týmů.

Podobně i lidé, kteří plní mnohostranné pracovní funkce a kteří jsou organizováni v týmech, musí být přijímáni, hodnoceni a odměňováni na základě vhodných systémů řízení. Jinými slovy, pracovní funkce a struktury, jež jsou samy určeny projekcí procesů, vedou k systémům řízení, jimiž podnik musí disponovat. Systémy řízení – systémy odměňování, kritéria hodnocení výkonnosti pracovníků atd. – jsou tím, co utváří hodnoty a názory zaměstnanců v první řadě. Hodnotami a názory rozumíme témata a záležitosti, jež lidé v organizaci považují za důležité a jimž věnují významnou pozornost.

A konečně převládající hodnoty a názory musí v organizaci podporovat výkonnost procesů. Například proces vyřízení objednávky, jenž je projektován s požadavkem rychlosti a přesnosti, tato očekávání nesplní, pokud lidé, kteří ho vykonávají, nebudou věřit, že rychlost a přesnost jsou důležité. Ještě jednou říkám, že nestačí pouze nově koncipovat procesy samé. Všechny čtyři aspekty podnikového systému, tj. *podnikové procesy, hodnoty a názory, systémy řízení a hodnocení a nakonec pracovní funkce a struktura*, spolu musí ladit – jinak se podnik nevyhne poruchám a deformacím.

Všimněme si, že veškeré problémy řízení, které v současnosti nastávají jsou úzce spjaty se změnou jako takovou. Existuje mnoho pragmatických důvodů, proč realizovat změny. Rostoucí globální konkurence si vynucuje přechod ke štíhlejším, efektivnějším, flexibilnějším, lépe reagujícím jednotkám. „Tempo technologických inovací je takové, že manažeři často ani netuší, co dělají lidé, které zaměstnávají. Demografické změny, postupující integrace Evropy, financování transformace ve státech bývalého východního bloku – to vše přináší nové problémy a otevřené otázky.“⁵² Podnikání se stalo nedílnou složkou globálních ekonomických, sociálních a psychologických trendů a je jimi výrazně ovlivňováno. Poptávka a finanční nároky, které podnikatelská sféra má, její síla a postavení ve společnosti nesmírně hluboce ovlivňují naši kulturu. „Změna kultury bude, a nemůže tomu být jinak, směřovat k vyšší výkonnosti. V konkurenčním prostředí není jiné cesty, protože společnosti a jednotlivci, kteří nebudou výkonnější než dosud, na současných nestabilních trzích nepřežijí.“⁵³ Jak ale zvyšovat výkonnost, když příležitostí na kariérní postup a šancí na zvýšení platu je ve většině sektorů stále méně? Koučování zaměřené na zvýšení výkonnosti je nástroj pro dosažení optimálního výkonu. Nástroj, který vyžaduje změnu postojů lidí, chování manažerů a organizační struktury.

Jedním z faktorů, který nejvíc omezuje nalezení tvůrčích řešení problémů (v podnikání i jinde), jsou naše negativní předpoklady, které si často sotva uvědomujeme. Např.

- To není možné.
- Takhle se to nedá dělat.
- Nikdy s tím nebudou souhlasit.
- Nemůžeme tomu věnovat tolik času.
- Konkurence už o tom musela uvažovat.

⁵² Whitmore, Koučování, 2004

⁵³ Whitmore, Koučování, 2004

Existuje jich samozřejmě mnohem víc. Všimněte si, že všechny obsahují zápor nebo zamítnutí. Dobrý kouč dokáže koučované dovést k tomu, aby si položili otázku: „Co když....“. Např.

- Co kdybych měl dostatečně velký rozpočet?
- Co kdybych měl víc lidí?
- Co kdybych znal odpověď? Jak by zněla?
- Co kdyby tato překážka neexistovala? Co bych v takovém případě dělal?

Tento postup umožní dočasně překonat „cenzuru“ racionálního myšlení, uvolní tvořivé uvažování a překážka, která se až dosud zdála nepřekonatelná, se začne jevit v jiném světle. Některý z členů týmu navíc může přijít ještě s jiným návrhem, jak se vypořádat s daným problémem, a to, co se zdálo nemožné, se díky kombinaci různých postupů může ukázat řešitelné.⁵⁴

Na tomto místě bych zmínila devět bodů podnikatelské agendy pro ekonomiku dle Michaela Hammera (Adenda 21, 2002), v níž hlavní slovo má zákazník. Stručně úvodem: První dva převádějí otřepané pravdy o zákaznících do podoby konkrétních kroků a vytyčují dvě specifické strategie, které odlišují podniky od podobně zaměřených konkurentů a přinášejí věrné zákazníky. Třetí a čtvrtý bod se zabývá procesem, konceptem, který dokáže změnit tvář celého podniku. K dosažení takové úrovně výkonnosti, jakou požadují dnešní zákazníci, musí být podniky organizovány a řízeny na bázi procesů, a co víc, procesní disciplínu musí aplikovat i na ty nejkreativnější a tím i nejchaotičtější prvky své činnosti. (Autor podrobně rozebral v díle Reengineering, 2000). Pátá zásada vyžaduje nový přístup k měření a hodnocení, soustředěný nikoliv na účetní výkazy, ale na systematický přístup ke zlepšování výkonnosti. Šestá bodem je nové pojetí role manažerů – přerod z nezávislých šéfů úzce vymezených oblastí na týmové hráče zaměřené na podnik jako celek. Poslední tři body vedou k maximálnímu využití schopnosti internetu vzájemně propojovat jednotlivé podniky. Na distribuci je třeba nahlížet z perspektivy konečného zákazníka, který platí mzdu každému článku distribučního řetězce. „Podniky musí zbořit zdi oddělující jeden od druhého, zdi, jež jsou zdrojem obrovských režijních nákladů a plýtvání, a to prostřednictvím vzájemné spolupráce a mezipodnikové integrace procesů.“⁵⁵ Poslední bod agendy je tím nejradikálnějším. Říká, že podniky musí přestat chápat samy sebe jako samostatné celky a místo toho se stát prvky mnohem širších, virtuálně integrovaných organizací.

Body agendy:

1. **Staňte se podnikem, s nímž se dobře spolupracuje.** To, co nejvíc trápí zákazníky, nejsou vaše výrobky či služby jako takové, ale obrovské problémy spojené s jejich objednáváním, dodávkou a placením. Podívejte se kriticky sami na sebe očima svých zákazníků a následně změňte své pracovní postupy tak, aby šetřily čas a peníze zákazníků a nevyvolávaly v nich frustrace.
2. **Poskytněte zákazníkům vyšší přidanou hodnotu.** Pokud se chcete vyhnout pasti nerozeznatelnosti, kde budete bojovat o nepatrné výhody s davy podobných konkurentů, musíte pro své zákazníky dělat víc. Nespokojte se s pouhým doručením výrobku či služby ke dveřím svého zákazníka. Vejděte dovnitř, podívejte se, jakou další činnost zákazník dělá, a udělejte ji místo něj.
3. **Bud'te posedlí procesy.** Zákazníky zajímají jediné výsledky, a ty mohou přinést pouze úplné procesy. Řiďte je od začátku až do konce, zlepšujte je, vyberte jejich

⁵⁴ Whitmore, Koučování, 2004

⁵⁵ Hammer, Agenda 21, 2002

vlastníky a zajistěte, aby o nich všichni věděli. Je to jediná cesta, jak dosáhnout výsledků, které zákazník požaduje.

4. **Změňte kreativní práci v procesní práci.** Inovace nemusí probíhat chaoticky. Zaveďte do oblasti prodeje, vývoje výrobku a dalších tvůrčích činností výhody disciplíny a struktury. Postarejte se o to, aby úspěchy v těchto oblastech byly důsledkem plánování a řízení, ne štěstí. Štěstí mívá neblahý zvyk opustit vás, když je nejvíc potřebujete.
5. **Používejte měření ke zlepšování postupů, nikoli jako funkci účetnictví.** Většina vašich měřítek je bezcenná. Ukazují vám (do jisté míry), co se dělo, ale nedávají žádnou představu o tom, co by se mělo udělat dál. Vytvořte model svého podniku, který propojuje celkové cíle s činnostmi, jež máte pod kontrolou, měřte jen skutečně podstatné ukazatele a zakotvěte systémy měření do zásadního programu řízeného zdokonalování.
6. **Rozvolněte svou organizační strukturu.** Skončila doba, kdy manažeři pyšníci se svou nezávislostí řídili přísně vymezené organizační jednotky. Dnes je na úrovni managementu nezbytná stejná míra spolupráce a týmové práce jako mezi pracovníky v přední linii. Naučte své manažery, jak společně pracovat pro blaho podniku, místo aby spolu zuřivě bojovali o drobné výhody.
7. **Neprodávejte svým distribučním kanálům, ale jejich prostřednictvím.** Nedopusťte, abyste přes své distribuční kanály nedohlédli na konečného zákazníka, který vyplácí mzdu každému z vás. Změňte distribuční systém ze sledu prodejců na společenství, které prostřednictvím vzájemné spolupráce slouží konečnému zákazníkovi. Buďte připraveni nově vymezit roli každého účastníka systému, abyste tohoto cíle dosáhli.
8. **Překročte své hranice v zájmu vyšší efektivity.** Poslední zbytky nadměrných režijních nákladů se neskrývají hluboko uvnitř podniku, ale na jeho okrajích. Využijte skutečnou moc internetu ke zjednodušení procesů, které vás spojují se zákazníky a dodavateli. Spolupracujte se všemi stranami, abyste snížili náklady a režii.
9. **Vzdejte se své identity ve prospěch širšího podniku.** Překonejte sklon být uzavřeným soběstačným podnikem dodávajícím hotové výrobky. Zvykněte si na myšlenku, že jedinou cestou, jak něčeho dosáhnout, je virtuální integrace s jinými firmami. Zaměřte se na to, co děláte nejlépe, zbavte se všeho ostatního a povzbuzujte jiné firmy k obdobnému přístupu.⁵⁶ (viz. nové progresivní metody v další kapitole)

Pro naše účely podnikání v průmyslu komerční bezpečnosti platí téměř všechny body, snad s výjimkou bodu sedm, který je zaměřen spíše na výrobní podnik (např. s EZS, MZS atd., zde lze aplikovat). Další body Hammerovy agendy je vhodné u SBS aplikovat, jako firma působící na dnes již vysoce konkurenčním globálním trhu, takto získá přidanou užitnou hodnotu ke svým službám, což se zcela jistě pozitivně projeví v nákladech podniku a aplikací těchto metod se může firma stát konkurenceschopnější na trhu komerčně-bezpečnostních služeb.

⁵⁶ Hammer, Agenda 21, 2002

3. NOVÉ PROGRESIVNÍ METODY ŘÍZENÍ V PKB

Poskytnout univerzální důkaz úspěšnosti nových metod, jako jsou níže uvedené prognózování, reengineering a hlavně koučing, je obtížné, protože těch, kteří je plně pochopili a využili, není zatím mnoho. Většina manažerů dosud nenalezla odvalu přestat používat staré, ověřené metody na dobu dostatečně dlouhou pro to, aby mohli začít sklízet plody praktické aplikace nových postupů. S pojmy jako účast zaměstnanců, decentralizace, odpovědnost a koučování se přesto v podnikatelském světě setkáváme stále častěji. Částečně proto, že mnohým nezbyvá nic jiného, než je začít brát vážně; částečně proto, že vývoj nelze zastavit. A někdy se jimi lidé dokonce i inspiřují a řídí.

3.1. Futurologie

Futurologie, jako teorie o budoucnosti, nás jako pracovníky průmyslu komerční bezpečnosti musí zajímat, jelikož kvalitní prognostika je základem dobré práce bezpečnostního manažera. Jde tedy o „vědu, která se zabývá výzkumem možných budoucností, tzn. alternativ budoucnosti. Jako první tento termín použil Karl Osip Flechtheim⁵⁷.“⁵⁸ Oblastí zájmu futurologie, je, jak již bylo řečeno, budoucnost, což je časový horizont, který ještě nenastal. Budoucnost má v lidské mysli zvláštní postavení, jelikož se lidstvo odpradávná snaží zjistit svojí budoucnost; někteří lidé se o to pokoušeli buď formou věštění, anebo předpovědí, které na svém základě nemohly být úspěšné. Nicméně „prognostika budoucnosti v našem oboru zaujímá prvořadé místo ve vědních disciplínách zabývajících se průmyslem komerční bezpečnosti a budoucnost našeho oboru se bez vědeckého přístupu neobejde, naopak bude stále více žádaným oborem respektive společnost bude žádat, co nejpřesnější prognózu vývoje bezpečné budoucnosti lidstva, bude chtít znát tendence vývoje v různých oblastech, regionech, státech, světadílech a později vesmíru.“⁵⁹ V době, kdy nedokážeme předpovědět, jaké počasí bude příští týden, se může zdát příliš smělé určovat budoucnost na příštích i několik let dopředu. Přesto není futurologie záležitostí šarlatánů či vědou s křišťálovými koulemi, ale seriózní vědou pracující s ověřenými poznatky. Co tedy čeká nás či naši Zemi v blízké i vzdálené budoucnosti? Na to se budeme snažit odpovědět za pomoci futurologie. „Každý člověk má nezadatelné lidské právo cítit se bezpečně a musí vědět, co všechno má vykonat a jak se má chovat, aby tuto svou osobní bezpečnost uchránil a ubránil. Povinností bezpečnostní komunity pak je, aby mu byla všestranně nápomocna a převzala hlavní garanci za jeho bezpečí.“⁶⁰ K tomu nám dopomáhá kvalitní prognostika a strategické plánování.

Prognóza znamená vědět dopředu. Jsou to „vědecky zdůvodněná tvrzení o dosud neznámých, avšak relativně možných, nebo skutečných faktech, která mohou být v rámci vědecké teorie odvozena pomocí logického úsudku, ze známých tvrzení formou zákona a tvrzení o některých počátečních a periferních podmínkách procesu, jenž má být předvídan.“⁶¹ Je vhodné také zmínit rozdíl mezi prognózou a hypotézou, pokud tedy „tvrzení zaujímá v logickém úsudku místo závěru, jde o prognózu. Jestliže je naopak

⁵⁷ Flechtheim – 1909-1998, německý vědec, jeden ze zakladatelů futurologie, profesor na západoberské universitě. Právník, filosof, futurolog, působil nejvíce v USA.

⁵⁸ Wikipedia. *Futurologie*. [online]. [cit.2008-18-03] dostupné z [www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Futurologie>](http://cs.wikipedia.org/wiki/Futurologie)

⁵⁹ Laucký, *Bezpečnostní futurologie*, 2007

⁶⁰ Laucký, *Bezpečnostní futurologie*, 2007

⁶¹ Laucký, *Bezpečnostní futurologie*, 2007

tvrzení součástí premis (předpoklad, z něhož se vyvozuje závěr) úsudku a může-li sloužit k odvozování jiných tvrzení o již známých faktech a ovlivňuje-li tedy vysvětlení těchto faktů, jde o hypotézu.⁶²

Pro účely průmyslu komerční bezpečnosti je však důležitější pojem bezpečnostní futurologie a její součást bezpečnostní prognóza. **Bezpečnostní futurologie** je oblast, která se zabývá budoucností vývoje bezpečnostní situace v regionech, oborech, odvětvích, objektech, sociálních skupinách atd. Lze říci, že jde o nauku o bezpečnostní budoucnosti, která zkoumá možný budoucí bezpečnostní vývoj lidstva zpravidla vědeckým způsobem. Zahrnuje jak tvorbu konkrétních bezpečnostních prognóz společnosti jako celku či jejich jednotlivých částí, tak obecněji koncipované filozofické a sociologické bezpečnostní teorie vývoje lidstva. Nesnaží se tedy předvídat určitou konkrétní budoucí situaci, ale spíše se snaží podle dnešních trendů, podle vědecké analýzy, předvídat možná vývojová ohrožení i příležitosti.

Bezpečnostní prognózy mají za účel „vědět napřed“, předem poznávat, předem očekávat, předpovědět bezpečnostní situaci v určitém případě objektu. Bezpečnostní prognózy lze zpracovávat pouze na základě kvalitně a pravdivě provedených bezpečnostních analýz, obecných a analogických syntéz. Jsou to prognózy speciální a patří mezi prognózy interdisciplinárního typu, které jsou ovlivňovány kriminalistikou, kriminologií, trestně právní naukou, policejní vědou, sociologií, psychologií, antropologií a forenzními disciplínami včetně samozřejmě filosofie, ekonomie, matematiky, fyziky, statistiky a dalších věd.

Další zvláštností výhradně jen společenských prognóz je jejich normativní funkce. Takovou prognózou může být např. bezpečnostní prognóza. Zde hledáme podklady pro odvození základních strategických alternativ v jednání, z nichž je na základě rozhodnutí vybrána z určitého hlediska optimální alternativa a zvolena za základ pro odpovídající dlouhodobé (strategické) plánování.⁶³

Zde se dostáváme k dalšímu pojmu a tím je **strategické plánování**, známý mechanismus, jehož prostřednictvím se podniky připravují na budoucnost. Obvykle zahrnuje podnikový strategický plán nejméně pětiletý horizont. Každým rokem vychrlí stovky firem dlouhodobé strategické plány, které jsou dle názoru Michaela Hammera (2002) jen „planým cvičením – z hlediska určení budoucích kritických událostí a přípravy na ně jde prakticky o naprosté propadáky.“ My v soukromých bezpečnostních složkách se snažíme, aby tomu tak nebylo. Hammer myslí, že plánování budoucnosti na pět let dopředu, je utopie, zdá se mu, že pohlédnout jen za horizont dalších dvanácti měsíců je nad síly kohokoliv z nás. Rychlost změn je v dnešní době tak velká, že za dlouhodobé plánování klidně již považuje dvanáctiměsíční horizont. Abych vás seznámila i s jiným názorem, mohu poukázat na práce manželů Tofflerových – Nová civilizace nebo Třetí vlna, z nichž jedno je kompilací druhého, kteří nás sice na rychle se měnící podmínky ve společnosti a na nástup nové informační vlny upozorňují, ale stále se pohybují v horizontu několika let. Je to možná dáno tím, že jejich práce jsou již staršího data, i když se stále a stále promítají do dalších vydání (např. Nová civilizace, 2001). Podobný názor v oblasti neustálých změn zastávají i Naisbitt a Aburdenová (1992).⁶⁴

Je to určitě věc názoru každého z nás, výše uvedené skutečnosti nemají být komentářem upozorňujícím na nedostatky. Spíše mají odrážet to, že „žijeme ve velmi

⁶² Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

⁶³ Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

⁶⁴ Naisbitt, Aburdenová, *Megatrendy 2000*, 1992

neobvyklé době, v níž se horizont přiblížil a časové rámce s zkracují.⁶⁵ Přitom změna není žádný abstraktní pojem a její zrychlování nepředstavuje jen téma pro profesory. Nové technologie už dnes nepotřebují dlouhé zaváděcí období, během něhož mohou podniky a spotřebitelé přemýšlet o jejich důsledcích a přizpůsobovat se jim. Mění se z novinky na běžnou záležitost prakticky přes noc. „Před pětacířeti lety předpokládaná doba životnosti nového počítačového produktu byla sedm až deset let. Výrobce mohl očekávat, že nejméně tak dlouho se produkt udrží na trhu. V současnosti se životnost zkrátila na nanejvýš osmnáct měsíců, a obvykle je to spíše šest až devět měsíců.“⁶⁶ Jinak řečeno, jakmile se nový výrobek představí, je už téměř zastaralý.

Není těžké odhalit příčiny takového nevídaného tempa změn. První z nich je prudký nárůst objemu vědomostí. Otřepané klišé říká, že „90 % všech vědců a vynálezců, kteří kdy v historii lidstva existovali, žije a pracuje právě dnes.“⁶⁷ Protože všechny pokroky v oblasti vědy technologií vycházejí ze všech předchozích objevů, máme záruku, že bude následovat ještě větší proud technologických inovací, které s sebou nevyhnutelně přinesou další změny v oblasti podnikání. Tofflerovi tuto etapu nazvali „intelektualizací společnosti, kdy se ekonomika propojuje do sítí a vzniká tzv. síťová inteligence.“⁶⁸

Druhou příčinou je dle Hammera (2002) i Tofflerových (2001) moderní telekomunikační infrastruktura. Dříve se nové myšlenky a metody šířily jen velmi pomalu, pokud vůbec. Inovace mohly postupovat jen takovou rychlostí, jakou vyvinul kůň nebo vlak. Dnešní inovace a nápady se šíří rychlostí světla. Novinka z dnešního rána je všem známá už během odpoledne, a večer už o žádnou novinku nejde. Aneb jak říkají Tofflerovi: „Páteří infrastruktury ekonomiky období třetí vlny se stávají celosvětové sítě „informačních dálnic“⁶⁹

Třetí příčinou je kulturní prostředí, které změny vítá. Ještě nedávno si kultura cenila všeho osvědčeného a ověřeného, dobře odzkoušeného a zkrátka dobře známého. To už neplatí. Dnes lidé chtějí jen to nejnovější, nejmodernější a nejaktuálnější. Tam, kde označení moderní kdysi bylo spojováno s nespolehlivostí a nevalnou kvalitou, dnes slovo tradiční vyvolává pochybnosti, ne-li přímo opovržení.⁷⁰ Myslím, že než skončí toto desetiletí, budou i podniky komerční bezpečnosti čelit novým požadavkům, jež dnes neumíme předpovědět. Objeví se nové technologie, které umožní nevídané způsoby práce a vytváření hodnoty pro zákazníka. Potřeby zákazníků se změní zcela nepředvídatelným způsobem. Sociálně politické klima vytvoří nové požadavky nebo nová omezení. Stručně řečeno, mění se doba bude přinášet stále nové a nové okolnosti. Proto bych zde ještě uvedla citaci Hammera (2002), který tvrdí, že „Odpovědí na tuto situaci je změnit definici plánování. Tradiční plánování počítá s tím, že člověk nejprve dokáže předpovědět budoucnost a potom, podle toho, co říká předpověď, vytvoří podrobné plány, které mohou být spolehlivě uskutečněny. To už dnes dle něj nedává smysl. Dnešní plánování musí předpokládat, že budoucnost se s určitostí nikdy předpovědět nedá – lze se na ni ale dobře připravit.“⁷¹ Pokud bude tedy podnik komerční bezpečnosti dostatečně flexibilní a dokáže rozeznat změny, které jej ovlivňují, a okamžitě na ně reagovat, bude úspěšný. Jinak řečeno způsob, jak se vyrovnat s rychlým tempem změn, spočívá ve vytvoření přizpůsobivé organizace, která se zbavila časových průtahů. Významnou změnu rozezná a reaguje na ni.

⁶⁵ Hammer, Agenda 21, 2002

⁶⁶ Hammer, Agenda 21, 2002

⁶⁷ Hammer, Agenda 21, 2002

⁶⁸ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

⁶⁹ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

⁷⁰ Hammer, Agenda 21, 2002 + Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

⁷¹ Hammer, Agenda 21, 2002

Zde ještě uvedu tři konkrétní kroky dle Hammera (2002), které firma může udělat, aby se obrnila proti nepřetržitým změnám:

1. „Vytvořte systém včasného varování, jehož prostřednictvím rozeznáte změny, na které musíte rychle reagovat.
2. Staňte se přeborníky v rychlém vymyšlení a zavádění nových pracovních postupů (např. koučování), jež budou takové externí změny vyžadovat.
3. Vytvořte podnikovou infrastrukturu podporující oba výše uvedené požadavky.“⁷²

Pro potřeby průmyslu komerční bezpečnosti rozlišujeme z časového hlediska prognózy krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, o kterých jsme již mluvili. „Krátkodobá prognóza je zpravidla omezena dobou jednoho roku a používá se tam, kde je třeba stanovit krátkodobý bezpečnostní výhled do budoucna k přijetí okamžitých a efektivních opatření. Střednědobá prognóza je časově omezena na dobu 3-5 let. Zpravidla půjde o prognózu na základě níž se bude zpracovávat plánovací dokument, nebo tam, kde se připravuje zavedení nějakého bezpečnostního systému, který by měl fungovat delší časový úsek. Dlouhodobá prognóza zahrnuje dobu 5-10 let a v bezpečnostní oblasti se jí zabývají především instituce státní administrativy. V PKB má význam při zakládání podniků, plánování dlouhodobého vývoje atd.“⁷³

Erich Jantsch rozdělil dále futurologii na normativní a explorativní.

1. Futurologie explorativní řeší domyšlení důsledků v přítomnosti probíhajících vývojových tendencí, bez předchozího hodnocení. (Co se stane když ...)
2. Futurologie normativní vytyčuje žádoucí budoucí svět a následnou cestu, která k tomuto světu povede. (Co se musí udělat, aby se stalo ...)⁷⁴

Zmiňme nyní různé vědecké metody používané ve futurologii. Jedná se například o:

- Brainstorming
- Expertní panel
- SOFI metoda (Index stavu budoucnosti)
- Syncon
- Delphiho metoda (Delfská metoda)
- a mnohé další.

Nyní si přiblížíme jednotlivé metody:

Brainstorming

Je nejznámější metodou kolektivního vykazování myšlenek. Jde o metodu volné spontánní diskuse na dané téma, založené na hledání nových nápadů a návrhů a jejich dalším tvořivém kombinování a zlepšování. Při použití brainstormingu je třeba nejprve řešit definici problému a vybrat osoby, které ho budou řešit. Tedy se určí, co je třeba vyřešit, složení účastníků (nemají to být pouze znalci daného oboru, ale lidé různé kvalifikace, která je ovšem v nějakém vztahu k řešenému problému) a počet účastníků (zde se odborníci rozcházejí 5-12 nebo 3-100, pro naše účely je vhodnější druhá varianta, která se již osvědčila). Délka trvání by neměla překročit 3 hodiny.⁷⁵

⁷² Hammer, Agenda 21, 2002

⁷³ Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

⁷⁴ Jantsch in Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

⁷⁵ Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

Expertní panel (někdy BOGSAT – parta chlapů kolem stolu (překl.))

Je univerzální metodou použitelnou ve všech možných oblastech. „Jde vlastně o jakousi „porotu znalců“, kteří mohou uplatnit při posuzování a syntetizování různých druhů vstupních dat veškeré své znalosti a zkušenosti jak z příslušných oborů, tak mohou i uplatnit různé druhy prognostických metod.“ Různorodý tým odborníků po určitý časový úsek (3-18 měsíců) vytváří vizi nebo analýzu určité problematiky. Panel expertů tvoří cca 10-20 uznávaných odborníků, kteří si při pravidelných setkáních tříbí a vyměňují názory, které díky tomu mají akademickou i praktickou hodnotu.⁷⁶ Laucký (2007) upozorňuje, že by bylo vhodné takovýto panel zorganizovat například mezi průmyslem komerční bezpečnosti a policií.

SOFI metoda (Index stavu budoucnosti)

Jde o „statistickou kombinovanou metodu hodnot klíčových indikátorů stavu společnosti, znázorňující, zda se budoucí stav bude zlepšovat nebo zhoršovat.“⁷⁷ Je to identifikace problémů a trendů zasluhujících pozornost vybranými experty, které mohou ovlivnit budoucí rozvoj. Nejprve jsou stanoveny proměnné indexu, které se v rámci srovnatelnosti ohodnotí pomocí bodovací stupnice a ještě je každé proměnné stanovena váha. Roznásobením obojího získáme hodnotu, která určí pořadí významnosti proměnné.

Syncon

Je jednou z nejznámějších participativních metod⁷⁸. Metoda je zaměřena na zkoumání dlouhodobé budoucnosti prostřednictvím TV nebo po síti, čímž je zajištěn velký počet účastníků (50-500). Lze ji využít na zjišťování komplexní budoucnosti civilizace, např. témat týkajících se budoucnosti vesmírného programu, technologií, energetického programu, hospodářství, vláda, ekonomika, bezpečnost a podobných veřejných témat.⁷⁹

Delphiho metoda (Delfská metoda)

Je veřejná participativní metoda, která může probíhat prostřednictvím internetu (elektronická pošta – dotazník), denního tisku (dotazníky), rádia či televize (diskuse, kvíz). Na začátku je třeba vyzvat veřejnost k diskusi v určitém celospolečenském problému nebo situaci. Vyžaduje koordinaci zkušeného moderátora či v tisku novináře. Informace je takto třeba získat, poté vyhodnotit a zveřejnit tak, aby výsledky tento celospolečenský problém mohly ovlivnit. Metoda probíhá ve více kolech, kde je vždy možno zkorrigovat svůj názor nebo se vyjádřit k názorům ostatních. Tento postup se opakuje tak dlouho, dokud není dosaženo konsenzu.⁸⁰

Praktická aplikace metod:

1. Brainstorming

⁷⁶ Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

⁷⁷ Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

⁷⁸ Participativní metody - metody sjednocování názorů, inspirace navzájem, participace na myšlenkách odborníků i laické veřejnosti

⁷⁹ Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

⁸⁰ Laucký, Bezpečnostní futurologie, 2007

Prognostická část

Základem každého projektu je definice problému, který je třeba řešit. Problémů k řešení se kolem nás vyskytuje velmi mnoho, je ale důležité zaměřit se pouze na jeden, a to problém řešitelný v naší kompetenci. Definice problému sestává z identifikace problému a metodiky řešení problému.

Pro řešení problému v prognostické části může být nejprve použita metoda **brainstormingu**. Je sestavena různorodá skupina složená z několika expertů a pro větší variabilitu a kreativitu také několika laiků. Zaznamenáme z koho konkrétně se skupina skládá. Při vybírání členů této skupiny se bere v úvahu, zda se v dané problematice orientují, zda mají zájem na vyřešení daného problému, dále je nutno sjednotit disponibilitu jednotlivých účastníků, tak aby se všichni dané akce mohli zúčastnit a také je při výběru rozhodující, zda nejsou příliš pesimističtí či introvertní.

Fáze brainstormingu:

- 1) Příprava setkání a zajištění vhodných prostor pro účastníky brainstormingu.
- 2) Představení skupiny účastníků a seznámení se s pravidly metody brainstormingu.
- 3) Příprava atmosféry, uvolnění skupiny.
- 4) Představení daného problému.
- 5) Diskuse nad daným problémem a návrhy jeho řešení.

Jednotlivé návrhy:

Na základě brainstormingové metody jsou poté navržena jednotlivá možná řešení, ze kterých je experty vybráno několik v praxi proveditelných a nejvhodnějších možností. Tento seznam možností se stává základem pro metodu **vícekriteriálního rozhodování**, která slouží k výběru nejlepšího možného řešení na základě bodového ohodnocení dle daných kritérií a vah

Následuje seznam návrhů řešení s výsledky vícekriteriálního rozhodování, kde se podle zvolených kritérií ukáže, která varianta je nejvhodnější.⁸¹

2. Brainstorming + Delphiho metoda (Delfská metoda)

Prognostická část

Prověření současného stavu (jaký je trend – stoupá, klesá, neměnný atd.), dotazníkové šetření. Návrh řešení pomocí Delfské metody a brainstormingu. Analýza výsledků dotazování.

Plánovací část

Plánovací metody ukazují možnosti postupu z výchozí do cílové úrovně. Pro tento projekt může být vybrána např. SWOT analýza a metoda postupných aproximací, jejíž snahou je přiblížit se k žádoucímu stavu pomocí konkrétních dílčích akcí a cílů. Konečným cílem v tomto případě je umožnit dlouhodobý rozvoj a vyřešit problém. Výše uvedeného konečného cíle bude tedy dosaženo prostřednictvím postupného plnění dílčích cílů. SWOT analýza zase poukáže na výhody, nevýhody, příležitosti a hrozby týkající se problematiky.

Projektová část

⁸¹ OTAVA, Tomáš. *Prognostika* [online]. [cit.2006-12-11] dostupné z www: <<http://prognostika.blog.cz/>> + Laucký, cvičení z Bezpečnostní futurologie

Zahrnuje rozpočet a ostatní důležité podklady pro dosažení cíle. Rozpočet (pokud je na realizaci nutný), by měl zahrnovat například: investiční náklady a provozní náklady (jsou-li). Dále je nutno zajistit předpoklady realizace projektu a analyzovat problémy, které se při realizaci mohou vyskytnout. Toho docílíme stanovením tzv. kritických bodů, které mohou ohrozit projekt.

Shrnutí

Definice cíle odvozeného prognostickými metodami. Metody odvození cíle: analýza stávající situace. Za pomoci SWOT analýzy stanovení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Prognostické metody použité v projektu: Brainstorming - zúčastnilo se..., úkolem bylo.... Analýza možností získaných brainstormingem. Delfská metoda - dotazováním odborníků byla vybrána možnost, která dokáže plně uspokojit potřeby všech zúčastněných.

Plánovací metody: co bude cílem.⁸²

Představy dnešních lidí o budoucnosti jsou v zásadě dvojí. Většina se přiklání k názoru, že svět zůstane v podstatě takový, jaký ho znají. Pro tyto lidi je těžké si představit skutečně odlišný způsob života, je pro ně nemyslitelné si představovat nástup nové, zcela odlišné civilizace. To, že se mnohé mění, si samozřejmě uvědomují, ale předpokládají, že se jedná o změny kvantitativní povahy, snad i kvalitativní změny, ale pouze dílčí, které nikterak nemohou narušit základní principy fungování stávající společnosti. S důvěrou očekávají, že budoucnost bude pokračováním přítomnosti. Jsou naplněni optimismem a vírou, že zítřek bude lepší než dnešek.

Toto pojetí se pak projevuje v různých formách. Na jedné straně ho reprezentují neověřené předpoklady určující rozhodování politiků či podnikatelů. Na straně druhé se na propracovanější úrovni odívá do šatu statistických údajů a prognostických modelů. V tom či onom případě je vize budoucnosti v zásadě stejná: Budoucnost bude pokračováním dneška. Události posledních několika desetiletí však tímto obrazem budoucnosti značně otrásl. „Politické krize vyúsťující do válečných konfliktů, růst terorismu, pád socialistické soustavy spojený s hlubokými otrěsy a vnitřními konflikty v bývalých socialistických zemích, narůstající konflikt mezi civilizací založenou na křesťanství s jinými civilizacemi (zejména islámskou), dramatický růst populace především v ekonomicky nerozvinutých zemích spojený s růstem chudoby a vyostřováním rozdílu mezi zeměmi bohatými a zeměmi chudými, drancování přírodních zdrojů a narůstání globálního znečištění planety - to všechno vyvolává vážné znepokojení.“⁸³

Toffler předpokládá, že desetiletí stojící bezprostředně před námi budou pravděpodobně naplněna velmi rušnými událostmi a otrěsy. Veškeré probíhající změny mají kumulativní účinek. Přispívají k obrovské přeměně našeho způsobu života, práce a myšlení. Autor vychází z předpokladu, že to, co se v současnosti odehrává není nic méně než globální revoluce, kvantový skok v dějinách. Jsme poslední generací staré civilizace a současně první generací civilizace nové. V okamžiku, kdy to pochopíme, se nám stanou srozumitelnými mnohé zdánlivě nesmyslné věci. Mohutná struktura změny se začne vynořovat zcela zřetelně. Východiskem je představa vývoje lidské společnosti jako vývoje v určitých vlnách. Následující vlna se prodírá na místo vlny předchozí. Srážení vln, zejména v období nástupu jedné a ústupu druhé, přináší četné, souběžně působící protisměrné tendence, které nezasvěcenému pozorovateli se často jeví jako chaos. Toffler

⁸² HROUDOVÁ. *Prognostika* [online]. [cit.2007-19-05] dostupné z www: <<http://prognostika.blog.cz/>> + Laucký, cvičení z Bezpečnostní futurologie

⁸³ Blažek, Management II, 2007

rozpoznává v historii lidstva tři zásadní vlny: Působení První vlny, která přinesla zemědělskou civilizaci trvalo přibližně 10 tisíciletí. Druhá vlna představuje nástup industriální civilizace. Začíná působit před cca třemi sty lety. Třetí vlna nastupuje v nejnávýspělejších zemích světa v posledních cca třech desetiletích. Vývoj lidské společnosti takto můžeme zjednodušeně a účelově rozčlenit na společnost preindustriální (výsledek První vlny), industriální (výsledek Druhé vlny) a postindustriální (výsledek Třetí vlny).⁸⁴ Toto členění koresponduje s názorem D. Bella (1999), který jako první formuloval termín Třetí vlna.⁸⁵

Současně s Bellem tuto myšlenku Alvin Toffler rozvíjí dále ve své práci „Třetí vlna“, kde píše: „To, co se nyní vynořuje, je nesporně zásadnější, závažnější a hlubší, než byla průmyslová revoluce. Současnost nepředstavuje nic menšího než druhý velký předěl v lidské historii.“⁸⁶ Postindustriální společnost začíná být označována jako společnost informační. Výrobní dělníci už nejsou většinovými reprezentanty nové doby a jsou nahrazováni „bílými límečky“ z kanceláří a úřadů, které se specializují na produkci a zpracování informací. Podle Tofflera je vznik informační společnosti spjat s rozvojem nových technologií, které umožňují překonávat časová a prostorová omezení industrialismu. Důsledkem těchto změn dochází k individualizaci, universalismu, decentralizaci, územnímu rozptýlení a rozvolnění časových struktur namísto sociální synchronizace.

Nejen Bell a Toffler, ale i další myslitelé jako např. Reich, Drucker, Naisbitt, Castells aj. dospívají k závěrům, že informační technologie jsou tím, co určuje charakter sociální struktury nových společností a že informace se stávají klíčovým strategickým zdrojem, na němž tyto společnosti závisejí. Ti, kteří k nim mají přístup a umějí s nimi zacházet - tzv. symboličtí analytici - se stávají novou elitou. Pojem informační společnost je postupně doplňován a částečně i nahrazován pojmem společnost vědění, obsahujícím výraznou lidskou dimenzi. Tento myšlenkový model ukazuje nikoli odlidštěnou, technokratickou společnost, řízenou umělou inteligencí, ale společnost, která zakládá svůj rozvoj na lidských zdrojích, na lidském potenciálu a nečiní člověka objektem, nýbrž subjektem jednání.⁸⁷

Proto je dobře, že obor Bezpečnostní technologie, systémy a management spadá pod fakultu aplikované informatiky, protože co jiného než bezpečnost by mělo být podporováno nejmodernějšími možnostmi, které se nabízejí a které nám pomohou při poznávání budoucnosti a přípravě na ni.

3.2. Reengineering

Hamer a Champy (2000) tvrdí, že podnikový reengineering se prostě netýká nápravy něčeho, znamená začít vše znovu, začít od nuly. Reengineering se nesnaží měnit chování výkonných pracovníků a manažerů, v našem případě pracovníků SBS a bezpečnostních manažerů. Místo toho zhodnocuje výhody existujících talentů a uvolňuje vynalézavost. Firmy, které své jednání sladí s novými poznatky, budou schopny úspěšně konkurovat ve světě, v němž jedinou předvídatelnou konstantou je již dnes neustálá a rychlá změna.⁸⁸

⁸⁴ Toffler, Tofflerová, Třetí vlna, 1990

⁸⁵ Bell, Kulturní rozpory kapitalismu, 1999

⁸⁶ Toffler, Tofflerová, Třetí vlna, 1990

⁸⁷ Blažek, Management II, 2007

⁸⁸ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

A jak také tvrdí manželé Tofflerovi pro dnešní dobu je typické zrychlující se tempo změn. Tempo i množství změn v historii lidstva se však nepohybuje lineárně ale pohyb změn nastává v tzv. „kvantových skocích“.⁸⁹

Jak rostl počet úkolů, stávaly se celkové procesy zhotovení výrobku nebo zajištění služby nevyhnutelně komplikovanějšími a také řídit tyto procesy bylo obtížnější. Zákazníci se stávali souborem anonymních čísel, která jen obtížně prosakovala jednotlivými úrovněmi řízení.

V souvislosti s tím jak se nyní svět změnil nemůžeme spoléhat na to, že průběh konjunkturálního cyklu bude předvídatelný. V dnešním prostředí nic není konstantního nebo předvídatelného.⁹⁰

Opět změnu nynějšího světa vysvětlují manželé Tofflerovi jako nástup tzv. Třetí vlny, jejíž začátek sahá do 60. let 20. století. Tehdy v roce 1955 počet bílých límečků poprvé převýšil počet dělnických modrých límečků. Současně nastala revoluce ve zpracování a používání informací následovaná odklonem od standardizace, synchronizace, centralizace a masovosti. Manuální práce je nahrazena intelektuální prací, vznikají tzv. high-tech země charakteristické využíváním informací, inovací, managementu, softwaru... Společnost se damasifikuje, již nemá zájem na standardních výrobcích pro široké vrstvy, nyní žádá malé série výrobků a větší rozmanitost.⁹¹

Dnes na podniky odděleně i společně působí tři síly, který nazýváme třemi „C“. Jde o zákazníky (customers), konkurenci (competition) a změnu (change). Nejsou nové, ale charakterem odlišné od toho, čím byly v minulosti.

Prodávající tedy již nemají poslední slovo, mají je zákazníci. Jednotliví spotřebitelé podobně jako podniky požadují výrobky a služby upravené pro jejich jedinečné a konkrétní potřeby. Neexistuje již jakýsi neurčitý zákazník, ale vždy jen tento konkrétní zákazník. Ve vztahu k prodávajícím mají zákazníci navrch i proto, že dnes mají snadný přístup k podstatně většímu množství údajů. Informačně bohatý svět postavený na nových prostředcích komunikační techniky, dokonce ani nevyžaduje, aby měl zákazník doma počítač.⁹²

Tento trend opět vysvětlují futurologové Tofflerovi. Dle nich jsou výrobní faktory druhé vlny (průmyslové doby) půda, práce a kapitál nahrazovány výrobním faktorem vlny třetí a tím je *poznání* v podobě dat, informací, obrazů, symbolů, kultury, filosofie a hodnot. Tento výrobní faktor je prakticky nevyčerpatelný, snižuje potřebu kapitálu a iniciuje přesun akcentu z bohatství jako tradičních zdrojů moci na pohotovost využívání informací. Charakteristickými podniky této doby jsou podniky intelektuální. Hodnota podniků třetí vlny tedy závisí na idejích, nápadech a informacích v hlavách zaměstnanců, databankách a patentech. Takový podnik tedy musí být schopen získávat, generovat, distribuovat a aplikovat poznatky. Dalším rysem podniků informační doby je demasifikace, což je předznamenáno zaváděním automatizovaných výrobních systémů a má za následek nekonečnou a nenákladnou druhovou rozmanitost výrobní produkce. Podnik se již nezaměřuje na větší tržní segmenty, ale nyní musí zohledňovat přání tzv. tržních „atomů“, což je například rodina nebo dokonce i jednotlivec.⁹³ Proto může být velkou výhodou

⁸⁹ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace

⁹⁰ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁹¹ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

⁹² Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁹³ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

podniků PKB, přizpůsobení se na nejvyšší možnou míru konkrétnímu přání zákazníka, např. představit mu projekt dle jeho požadavků, snažit se implementovat co nejvíce jeho přání, aby zákazník získal dojem, že je jedinečný a opět se k nám vracel. Samozřejmě proveditelnost, funkčnost a dodržování norem musí i zde zůstat zachovány. Důležité je vyvolání tohoto dojmu jedinečnosti u klienta.

Co se konkurence týče je dnes nejenom větší, ale existuje i mnoho jejích různých druhů. Změna se stala obvyklou a navíc tempo změn se zrychlilo. Pro srovnání Ford vyráběl svůj model T celou jednu lidskou generaci. Životní cyklus dnes zaváděných počítačových výrobků může dosáhnout až dvou roků, ale pravděpodobně to bude ještě méně.

Klíčovou myšlenkou dle Hammra a Champyho je: „není již nutné ani žádoucí, aby firmy organizovaly svou práci na základě principu dělby práce podle Adama Smitha. Činnosti orientované na jednotlivé úkoly jsou v dnešním světě zákazníků, konkurence a změn již zastaralé. Místo toho firmy musí organizovat svou práci na procesním základě.“⁹⁴

Zatímco v druhé vlně, tj. průmyslové revoluci, byla charakteristická nízká úroveň dovednosti a lehká zaměnitelnost mezi profesemi, tak v současně expandující vlně třetí dle Tofflerových roste nezaměnitelnost profesí. Roste specializace, což má za následek rychlé změny v požadavcích na dovednosti. To se samozřejmě odráží i ve změnách požadavků na vzdělání. Jak už bylo zmíněno výše, změnil se poměr mezi „přímou“ (tzv. dělnickou) a „nepřímou“ (tzv. neproduktivní) prací. Stále důležitější pro podnik je rozsáhlé spektrum duševních činností zaměstnanců.

Firmy povzbuzují zaměstnance, aby přicházeli s novými nápady, což má poté za následek vytvoření nového výrobku, zavedení nové technologie, marketingové nebo finanční inovace. Pracovní jednotky se zmenšují, jelikož se rozsah operací minimalizuje. Obrovské počty dělníků vykonávající stejnou manuální práci nahrazují malé diferencované pracovní týmy.⁹⁵

Nejde tedy o vylepšování toho co již existuje, nebo o záplatování existujících systémů. Firmy se zde musí vzdát svých zavedených postupů a dívat se nově na práce, které vedou ke zhotovení výrobku či služby. Musíme si umět představit a říct si, jak by firma vypadala, kdybychom ji budovali s nynějšími znalostmi a úrovní technologií úplně znovu. Musíme tedy opustit staré zavedené systémy, navrátit se k počátku a nalézt lepší způsoby práce.

Autoři Hammer a Champy formulovali definici reengineeringu, která zní: „*Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.*“

Jak z definice vyplývá, reengineering nevychází z žádných předpokladů a předurčených pravd, naopak podniky by se před takto upevněnými předpoklady měly chránit. Reengineering tady určuje, co podnik musí dělat a teprve potom, jak to má dělat. Ignoruje to, co je a soustřeďuje se na to, co by být mělo. Radikální rekonstrukce (redesign) zde znamená jít ke kořenu věci, nedělat jen povrchní kosmetické úpravy, prostě co je staré, odvrhnout. Navíc je důležité si uvědomit, že pokud firma usiluje pouze o malou např. 10% změnu, nepotřebuje reengineering, k tomu jí stačí běžnější metody. Hammer a Champy na

⁹⁴ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁹⁵ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

základě svých zkušeností definují tři druhy podniků, které realizují reengineering. Předně jsou to firmy v hlubokých potížích (náklady o řád vyšší než u konkurence, služby na nízké úrovni s otevřenou kritikou zákazníků, několikanásobně vyšší úrovně vad oproti konkurenci). Když prostě firma potřebuje řádové zlepšení, také potřebuje reengineering. Za druhé jsou to firmy, které dosud potíže nemají, ale jejich vedení má dostatek předvídatosti a uvědomuje si, že se již blíží. Třetí skupinou jsou firmy ve vysoké kondici, které nemají žádné zjevné potíže a ani žádné neočekávají. Tyto firmy považují reengineering za příležitost k upevnění své vůdčí pozice.

Pod vlivem koncepce Adama Smitha, která přiděluje práce na základě specializace a manažeři těchto firem se zaměřují na individuální úkoly celkového procesu. Přičemž podnikový proces chápeme jakou soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Tito manažeři potom mají tendenci ztrácet ze zřetele větší cíl (např. doručení výrobku zákazníkovi atd.) Např. firma IBM Credit nahradila své specialisty – pracovníky prověřující úvěrovou důvěryhodnost, stanovující cenu úvěru atd. – univerzálními úředníky. Dnes – místo předávání žádosti o úvěr od kanceláře ke kanceláři – vyřizuje žádost od začátku do konce jeden úředník. IBM Credit také vyvinula nový počítačový systém na podporu těchto univerzalistů. Díky tomuto tahu IBM Credit dosáhla 90% zkrácení cyklu a stonásobného zvýšení produktivity. Ve stručnosti podnik tedy dosáhl dramatického zlomu ve výkonnosti tím, že přistoupil k radikální změně procesu jako celku.⁹⁶

Zde můžeme opět navázat na myšlenky Tofflerových, kteří doporučují zbavit se byrokratických struktur druhé vlny a hledat nové formy organizace. A to nejen pomocí již zmíněného reengineeringu, který má za následek restrukturalizaci firmy podle procesů, ale taktéž maticové organizace, ad hoc týmů, strategické aliance, konsorcií, joint venture a mnoha dalších (viz. následující kapitola 3.3). Současně také složitost této ekonomiky, stále se měnící potřeby spotřebitelů a s tím související rychlé změny na trhu, mají za následek nutnou systémovou integraci. A jelikož v organizacích se nyní nachází větší objem informací, je nutné zavést nové formy vedení.⁹⁷

3.2.1. Společné rysy procesů

Proces, který prošel reengineeringem má mnoho různých forem, přesto zde existují zásadní podobnosti. Například spojení několika prací do jedné neboli nepřítomnost tzv. montážní linky. Znamená to, že mnohé, dříve samostatné a odlišné práce či *úkoly jsou integrovány do jednoho celku*. Pokud proces obsahuje mnohá předávání v rámci organizace, nutně musí docházet k chybám a nedorozuměním – tím spíše pak i proto, že nikdo nezná celý proces a nenese za něj odpovědnost. Proto je vhodné zvolit *referenta případu*, což je pracovník, který je odpovědný za proces od samého začátku až do konce. Soustředit všechny kroky do jedné integrované práce však není vždy možné. Někdy podnik potřebuje více lidí, kdy každý z nich řídí dílčí části celkového procesu. V jiných případech se může potvrdit, že je nepraktické učit jednu osobu všechny dovednosti, které by potřebovala k zajištění celkového procesu. V těchto případech je žádoucí stanovení *případového týmu*. Jde o skupinu lidí, kteří jako celek mají všechny dovednosti potřebné k vyřízení objednávky. Členové případového týmu, kteří byli dříve zařazeni v různých útvarech a na různých místech, byli shromážděni do jedné jednotky a byli pověřeni plnou

⁹⁶ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁹⁷ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

odpovědností v rámci svého úkolu. Eliminací nutnosti „předávání“ došlo k odstranění chyb, zpoždění a předělávek, jež jsou jejich důsledkem. Obvykle je proces založený na integrovaném přístupu desetkrát rychlejší než verze „montážní linky“, kterou nahrazuje.

Dalším rysem reengineeringu je *rozhodovací pravomoc pracovníků*. Dříve byli pracovníci nuceni žádat o rozhodnutí nadřízeného, nyní rozhodují sami. Rozhodování není oddělováno od reálné práce a stává se její součástí.

Kroky procesu jsou vykonávány v přirozeném sledu, místo umělé posloupnosti prací a zavedené linearity se uplatňuje přirozený sled prací. V procesech, které byly podrobeny reengineeringu, je práce vykonávána v posloupnosti odpovídající skutečné potřebě. Například zaměstnanec odpovědný za krok 1 strávil většinu svého času sběrem informací, které nebyly až do kroku 5 potřebné. V důsledku lineární následnosti nikdo nemohl začít pracovat na kroku 2, dokud nebyl ukončen krok 1. V reengineeringované verzi procesu se krok 2 rozběhne ihned, jakmile je v kroku 1 shromážděno dost informací potřebných k tomu, aby mohl začít. V době, kdy probíhají kroky 2, 3 a 4, pokračuje krok 1 sběrem informací nezbytných pro krok 5. „Delinearizací“ lze řadu prací dělat souběžně a ještě ušetříme čas.

Za další společnou charakteristiku „reengineeringovaných“ procesů můžeme označit *konec standardizace*. K uspokojení dnešní poptávky totiž potřebujeme variantní pojetí stejného procesu, kdy každé z nich bude odpovídat nárokům různých trhů. Procesy s variantními provedeními či cestami obvykle začínají rozhodovacím krokem, v němž jde o určení, která verze je pro danou situaci nejvhodnější. Lze tedy jediný proces nahradit dvěma či třemi procesy: např. jedním pro malé projekty, jedním pro velké projekty a jedním pro střední projekty.

Zásadou reengineeringu je také *provádění prací tam, kde je to nejrozumnější*. Dle Hammra a Champyho jedna firma zjistila, že vynaložila 100 USD v podobě interních nákladů na to, aby zakoupila baterie v hodnotě 3 USD. Zjistila také, že 35 % jejích nákupních příkazů se týkalo nákupů v hodnotě nižší než 500 USD. Toto poznání vedlo firmu k tomu, že se rozhodla přenést odpovědnost za nákup drobného zboží na zákazníky procesu (účetní si kupují tužky sami atd.). Každá provozní jednotka tedy obdržela platební kartu s možností výběru do 500 USD. Útvar takto získá svoje zboží rychleji a s menšími obtížemi a firmu to stojí daleko méně než oněch 100 USD interních nákladů. Existují však i případy, kdy je efektivnější, aby dodavatel zajišťoval část procesu, nebo i celý proces zákazníka, například v oblasti řízení skladových zásob, kde může mít dodavatel větší zkušenosti.

Důležitá je také *redukce kontrolních opatření a nástrojů*, tedy procesy, které prošly reengineeringem, využívají kontrolních nástrojů jen v ekonomicky zdůvodněné míře. Ve skutečnosti totiž může takové přezkoumávání a kontrolování vyžadovat více času a úsilí než nákup sám. Ještě horší ovšem je, že náklady spojené s takovým přezkoumáním či kontrolou mohou být dokonce vyšší než cena nakupovaného zboží. „Reengineeringované“ procesy představují vyváženější přístup. Místo přísné kontrolní činnosti často zahrnují jen úhrnná či dodatečná kontrolní opatření.

Dále je záhodno *snižovat počet externích kontaktních míst*, která proces má. Tím se také snižuje pravděpodobnost, že získáme nekonzistentní údaje, které budou vyžadovat smířčí jednání. Dobré je, aby jediným kontaktním místem byl manažer případu, který vlastně působí jako nárazník mezi dosud složitým procesem a zákazníkem. K zákazníkovi se chová jako by byl odpovědný za realizaci celého procesu, a to přesto, že tomu tak ve skutečnosti není. V souvislosti s tím musí mít manažer případu přístup ke všem informačním systémům a dále možnost obrátit se na lidi, kteří proces skutečně realizují. Dobrý manažer případu poskytuje zákazníkovi užitečnou fikci integrovaného procesu

služby zákazníkům tím, že se zabývá všemi jejich problémy a ochraňuje je před reálnými složitostmi skutečného procesu.

Dalším znakem může být *převaha kombinovaných centralizovaných i decentralizovaných operací*. Informační technologie v rostoucí míře firmám dovolují, aby fungovaly tak, jako by jejich dílčí jednotky byly plně autonomní, zatímco organizace jako celek nadále využívá výhod ekonomie rozsahu výroby, kterou přináší centralizace.⁹⁸

3.2.2. Role informační technologie

V dnešní době neustálých změn se ze zákazníků stali mnohem zkušenější a informovanější kupující. Informační technologie zákazníkům umožnily vyhledávat a analyzovat konkurenční výrobky a činit věcně podložená rozhodnutí. Zjistili také, že mají různé možnosti, a tím také moc, které mohou využít. Moc zákazníků se ještě rozrostla s tím, jak se z mnoha výrobků staly nediferencované, komoditní produkty. Současný rychlý rozvoj technologií obrovsky zkrátil životní cyklus výrobku. Kombinace těchto faktorů přetvořila ekonomiku ovládanou dodavateli ve svět, jemuž vládnou zákazníci.⁹⁹

Firma, která ztotožňuje informační technologii s automatizací, nemůže při reengineeringu uspět. Firma, která napřed hledá problémy a pak způsoby jejich řešení na základě technologie, nemá při reengineeringu šanci. Informační technologie umožňuje reengineering podnikových procesů vůbec provést. „Většina vedoucích či manažerů umí myslet deduktivně. Dokáží vymezit problém, hledat a vyhodnocovat jejich různá řešení. Ale uplatňování informační technologie k podnikovému reengineeringu vyžaduje induktivní myšlení – schopnost nejdříve rozpoznat, jaké významné možnosti informační technologie poskytuje, a teprve potom hledat problémy, které by mohla vyřešit, problémy, o nichž podnik pravděpodobně ani neví, že je má.“ Reengineering se, na rozdíl od automatizace, týká inovace. Týká se využití nejnovějších možností technologie k dosažení naprosto nových cílů. Skutečná moc nové techniky a technologie tkví v tom, že nabízejí řešení problémů, o nichž člověk ještě neví, že je má. Přednost není v tom, že umožní, aby staré procesy probíhaly lépe, ale v tom, že umožňuje organizacím rozloučit se se starými pravidly a osvojit si nové způsoby práce. Hemmer a Champy doporučují porušování pravidel, chtějí, aby v procesu reengineeringu lidé přemýšleli o technologii induktivně, tj. našli dlouhodobě platná pravidla, jež nová technologie umožňuje překonat, a pak prozkoumali, jaké podnikatelské příležitosti porušení těchto pravidel přináší. Význam moderních informačních technologií jako faktoru reengineeringu je nedocenitelný. Podniky se však musí uchránit myšlenky, že informační technologie je jediným důležitým prvkem reengineeringu.¹⁰⁰

Vytvoření elektronických sítí a propojení informační technikou dle manželů Tofflerových také patří do etapy třetí vlny. Běžné se stává spojení s dodavateli i zákazníky pomocí sítí. Díky informačním technologiím je zabezpečeno velké zrychlení toku informací a také zvyšování rychlosti operací a transakcí. Z rychlosti logicky plynou velké úspory. Čas je jedním z nejdůležitějších ekonomických zdrojů a stává se tzv. skrytým vstupem. Typickými koncepcemi využívajícími časových úspor jsou například just in time production nebo simultánní engineering, což je podpora rozhodování za chodu.¹⁰¹

⁹⁸ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

⁹⁹ Hammer, Agenda 21, 2002

¹⁰⁰ Hammer, Champy, Reengineering, 2000

¹⁰¹ Toffler, Tofflerová, Nová civilizace, 2001

3.2.3. Nové pracovní role

Hammer a Champy během své praxe zaznamenali několik rolí určujících, kdo bude provádět reengineering. „*Vůdčí osobnost* („lídr“) je vyšší vedoucí, který schvaluje a motivuje celkové reengineeringové úsilí. Lídr také musí být skutečnou vůdčí osobností. Vůdčí osobností není ten, kdo dokáže, že lidé dělají to, co chce on, ale ten člověk, jenž dosáhne toho, že lidé chtějí to, co on chce.“ „*Vlastník*“ procesu je manažer, jenž má odpovědnost za určitý proces a reengineeringové úsilí, které je na tento proces zaměřeno. Funkcí vlastníka procesu není reengineering provádět, ale dohlédnout na jeho průběh a provedení. „*Vlastník*“ musí vytvořit reengineeringový tým a dělat vše, co je nezbytné, aby umožnil týmu realizovat jeho práci. *Reengineeringový tým* je skupinou jednotlivců, která se věnuje reengineeringu konkrétního procesu a jež existující proces hodnotí, dohlíží na jeho redesign a implementaci. *Řídící výbor* je koncepčním orgánem složeným z vyšších vedoucích, který vypracovává celkovou strategii reengineeringu v organizaci a monitoruje postup její realizace. A nakonec *reengineeringový car* je jednotlivec odpovědný za rozvoj technik a nástrojů reengineeringu a za dosahování synergie mezi různými reengineeringovými projekty v rámci organizace. Stává se však, že car zapomene na své místo v procesu a jeho role přerůstá v příliš velkou kontrolu, toho je třeba se vyvarovat. V ideálním případě vůdčí osobnost určuje „vlastníka“ procesu, který vytváří reengineeringový tým k provedení reengineeringu procesu, a to s pomocí cara a pod záštitou řídicího výboru.¹⁰² V některých firmách mohou tyto role nést jiná označení nebo mohou být reengineeringové role definovány jinak. Reengineering je mladé umění a je v něm dostatek místa pro více přístupů.

Reengineering je novým pojmem a v dnešní éře globální ekonomiky se jistě stane pro mnohé podniky dříve nebo později nezbytným. S rozvojem technologií se reengineering stává pro podniky konkurenční nutností. Sice neznáme odpovědi na všechny otázky týkající se reengineeringu, ale od toho tu jsme my manažeři průmyslu komerční bezpečnosti, abychom vnesli tento pojem do praxe našich podniků a ovlivnili tak ostatní manažery, kteří jsou zvyklí držet se předem daných pravidel. Pokud tedy podniky chtějí v budoucnu ve stále tvrdší konkurenci uspět, měly by se vážně zamyslet nad reengineeringem, nebo alespoň nad určitými změnami, které v konečném důsledku k reengineeringu povedou. Mluvím zde hlavně o omezování hierarchických struktur. Reengineering není žádné jednoduché nebo rychlé řešení, které zbaví podnik všech problémů. Je to velice složitý a obtížný proces, který vyžaduje změnu celkového pohledu všech zúčastněných na podnik. Dokáže však podniku pomoci natolik, že se „cítí jako znovuzrozený“, což mu citelně pomůže v konkurenčním boji.

Firma, ať se zabývá čímkoli, potřebuje inteligenci a úsměv každého jednotlivce, aby mohla fungovat a rozvíjet se. Tento zájem doprovází případně jiný zájem, který ho doplňuje: každý si nyní přeje, aby s ním firma zacházela inteligentně. Zatímco vedení chce uvalit zodpovědnost na celek pracovníků tak, aby odpovídali náročným požadavkům zákazníků, ti naopak očekávají, že s nimi nebude zacházeno zastaralým způsobem a že opustí svět taylorismu a slepé poslušnosti.

Zákazníci chtějí čím dál více, aby byli uznáváni a aby se s nimi jednalo jako s jedinečnými osobnostmi než jen jako s vyměnitelnými články na pásu výroby. Profesionální úspěch již pro ně není dostatečným hnacím motorem a nejsou ochotni mu vše obětovat. Hledají lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Jejich

¹⁰² Hammer, Champy, Reengineering, 2000

investice bude odpovídající, jejich úroveň připoutanosti bude smluvní a přesná a jejich příslušnost k firmě podřízena zájmu, který v tom najdou.

Pracovní klima a možnost se realizovat v práci se stávají hlavními trumfy pro firmy, které jsou schopné vnímat tyto tendence. V příštích letech budou tyto aspekty ovlivňovat nejen styl práce, ale dokonce i životní styl, včetně propojení soukromého a profesionálního života. Navíc snižování pracovního času zhorší spory o pracovních podmínkách a tím i jejich účinnost. Ve firmách, které přešly na 32 hodinovou pracovní dobu, se již vyskytly organizační problémy při hledání flexibility a zlepšení kvality služeb pro zákazníky kvůli nedostatku času.

To také znamená, že si firmy potřebují udržet ty nejlepší z mladých pracovníků schopných pracovat na svém budoucím rozvoji. Zastaralé firmy se takto nechovají.

Již několik let vedou firmy v USA zuřivý boj, aby si přetáhly ty nejschopnější jedince, obzvláště v oblasti vyspělé technologie. Lovci mozků se perou o talenty. Ale ti se již nespokojí s dobrou odměnou. Chtějí uvolněné pracovní klima, volný rozvrh, mnoho výhod. A hlavně jsou připraveni odejít, pokud se jim firma přestane líbit.

Ve Francii zastihuje tuto realitu více jak 10 % nezaměstnaných. Přestože za poslední dva roky nabídky pracovních míst stouply o 30 %, čím dál více „francouzských mozků“ neváhá odjet do zahraničí. Těch, kteří uplatňují kvality našeho přísně logického ducha v Londýně nebo v hi-tech podnicích v Silicon Valley, jsou dnes desítky až stovky. Trh práce, stejně jako ostatní trhy, se stal světovým. Firmy, které zůstanou jen národními, budou mít v rámci nového uspořádání menší vliv.¹⁰³

3.3. Další progresivní metody řízení

Dnešní ekonomika může využít řady metod, které se zavedly jako důsledek manažerských inovací osmdesátých a devadesátých let. Patří k nim například systém řízení zásob „just-in-time“, koncepci celkového řízení jakosti (TQM), vytváření mezifunkčních týmů, tj. týmů složených ze zástupců různých specializací, využití portfoliového řízení při vývoji nových výrobků, integraci dodavatelského řetězce (SCM), včetně systémů řízení zásob dodavatelem a společného plánování a prognózování, systémy odměňování odrážející výkonnost, profilování kompetencí v oblasti lidských zdrojů, měřicí systémy založené na vyváženém souboru měřítek výkonnosti (balanced scorecard) aj., partnerství mezi zákazníky a dodavateli, reengineering podnikatelských procesů, který jsme si již rozebrali, a mnohé další. Je téměř nemožné popsat rozsah a důsledky těchto změn. „Podnikatel, který by jako nějaký literární hrdina usnul v sedmdesátých letech a probal se v dnešní době, by současný podnikatelský svět vůbec nepoznal.“¹⁰⁴

Nyní si popíšeme některé metody řízení blíže:

Just-in-time

Je filosofie řízení zásob, která má za cíl redukci ztrát a nadbytečných zásob. Tento systém je založen na myšlence dodávat produkty, díly nebo materiál právě v tom okamžiku, kdy jsou v podniku zapotřebí. Systém JIT vyžaduje úzkou koordinaci poptávkových potřeb mezi logistikou, dopravci, dodavateli a výrobou. JIT rovněž představuje pro logistiku obrovskou příležitost z hlediska jejího možného příspěvku

¹⁰³ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹⁰⁴ Hammer, Agenda 21, 2002

k celkovému úspěchu podniku tím, že dochází ke snížení zásob při současném zachování, nebo dokonce zlepšení úrovně a kvality zákaznického servisu. JIT reprezentuje důležitý trend v oblasti řízení zásob.¹⁰⁵

Souhrnně:

- minimální nebo žádné zásoby, stálá výroba s minimem změn, menší počet dodavatelů, kratší objednávací doba, menší objednávací množství

TQM – Total Quality Management

Je filosofie orientace na kvalitu, která by měla být zakotvená ve všech aspektech logistických operací. TQM jde nad rámec běžné kontroly kvality, která se zabývá sledováním problémů skutečné výroby. Uplatnění TQM představuje filosofii, která spojuje návrh logistických systémů (jejichž cílem je dosažení požadovaných výsledků) s prováděním logistických činností a monitorováním dosažených výsledků.¹⁰⁶

Souhrnně:

- Soubor principů, které představují základ pro neustálé zlepšování v rámci celého podniku i míry uspokojování zákaznických potřeb.
- Leadership, orientace na zákazníka, trvalé zlepšování, důraz na priority a prevenci, procesní přístup.
- Koncepce se orientuje na kvalitu ve všech aspektech logistických činností prostřednictvím malých neustálých zlepšení, zapojením všech zaměstnanců.
- Vyžaduje být aktivním v provádění správných činností správným způsobem ve správný čas a jejich dotažení do žádané úrovně.

SCM - Supply-Chain Management

- integrace funkcí a procesů mezi dvěma podniky

Podmínky vzniku:

- a) řešení na úrovni jednotlivých podsystémů či prvků nevede k dosažení synergického efektu na úrovni celého systému;
- b) řešení je nutno vést ve smyslu celkové optimalizace, koordinace a synchronizace všech aktivit, jejichž zřetězení je podmínkou k dosažení synergického (konečného) efektu;
- c) řešení musí vycházet z principů účelné vazby na konkrétní finální produkci či zakázku.

V nynější praxi vedoucích firem integrované dodavatelské řetězce znamenají:

- Propojení podniku (finálního výrobce) s jeho dodavateli a s distribučními a obchodními články – partnery až po konečné zákazníky celistvým logistickým řetězcem, rozšiřujícím se i na zpětné toky reklamovaného zboží a toky obalů a odpadů k recyklaci nebo k likvidaci – toto je **horizontální dimenze integrace**, pro logistické řetězce integrované v takovémto rozsahu se vžil termín „**The Total Supply-Chain**“.
- Propojení a logistické sladění výroby s vývojem, s tvorbou strategií a s marketingem, tedy propojení podnikových (logistických) funkcí od úrovně operativní až po úroveň strategickou – což je **vertikální dimenze integrace**.¹⁰⁷

Balanced scorecard

¹⁰⁵ Lambert, Logistika, 2000

¹⁰⁶ Lambert, Logistika, 2000

¹⁰⁷ Lambert, Logistika, 2000

Metoda BSC vznikla v roce 1992 a je metodou sloužící k řízení strategického plánování. Název lze přeložit jako metoda „vyvážených ukazatelů“, někdy se též uvádí jako metoda „vyváženého úspěchu“. Jde o systémem strategického řízení a měření výkonnosti organizace prostřednictvím kombinace finančních a nefinančních měřítek, o nástroj pro řešení komplexních problémů v dlouhodobé perspektivě, který umožňuje dovést strategii k její realizaci. Při využití metody BSC se měří výkonnost sledované organizace v členění ukazatelů do 4 skupin neboli perspektiv: perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a učení se a perspektiva růstu. Předností této metody je také zapojení zájmových skupin do realizace strategie a současně slouží jako důležitý prostředek pro komunikaci problémů.¹⁰⁸

Benchmarking

Benchmarking je metodou pro „porovnávání s ostatními (s konkurencí)“ za účelem nalezení dobré praxe a jejího uplatnění ve vlastní firmě. Jde o aktivní, strukturovanou formu porovnávání charakteristik vlastních činností organizace s charakteristikami činností jiných, avšak srovnatelných organizací s cílem odvozením ponaučení, ze kterých se formulují podněty pro další rozvoj. Nejde o kopírování lepších výsledků, ale důraz je kladen na přizpůsobení se vlastním specifickým podmínkám. Benchmarking je jinými slovy proces určování „kdo je nejlepší, kdo určuje standard pro porovnání a jaký je tento standard“. V praxi jsou využívány následující kroky benchmarkingového procesu – plánování, sběr dat a informací, analýza získaných poznatků, doporučení, monitoring.¹⁰⁹

Outsourcing

Neboli využívání vnějších zdrojů, kdy si jeden podnik najme jiný, externí podnik (nebo osobu), aby mu poskytoval zboží nebo služby, které si tradičně zajišťoval sám. Důvodem je, že tato třetí strana je „expertem“ v efektivním poskytování tohoto zboží či služeb, zatímco podnik samotný nikoliv.

Outsourcing je v posledních letech předmětem rostoucího zájmu a oblastí zvýšených aktivit. Dává přitom podniku možnost využít při zajištění svých potřeb ty nejlepší poskytovatele služeb. Outsourcing může být založen na partnerských (dlouhodobých smluvních) vztazích, anebo se sjednává ad hoc, případ od případu. V tradičním pojetí jsou obchodní strany v těchto smluvních vztazích nezávislé, rovné, a každé straně jde především o její vlastní prospěch.¹¹⁰

Partnerství

Manažeři v mnoha podnicích preferují koncepci partnerství čili vytvoření úzkých, dlouhodobých pracovních vztahů s dodavatelem zboží a služeb, se zákazníky a třetími stranami. V praxi to může vypadat tak, že například klíčoví dodavatelé a poskytovatelé služeb sídlí vlastně přímo v areálu firmy. Díky tomuto opatření se zvýší efektivita vztahů

¹⁰⁸ *Nové metody řízení ve veřejné správě.* [online]. [cit.2007-11-08] dostupné z [www:
<http://www.grapes.cz/nove-metody-rizeni-ve-verejne-sprave/>](http://www.grapes.cz/nove-metody-rizeni-ve-verejne-sprave/)

¹⁰⁹ *Nové metody řízení ve veřejné správě.* [online]. [cit.2007-11-08] dostupné z [www:
<http://www.grapes.cz/nove-metody-rizeni-ve-verejne-sprave/>](http://www.grapes.cz/nove-metody-rizeni-ve-verejne-sprave/)

¹¹⁰ Lambert, Logistika, 2000

mezi nimi, neboť se zlepší komunikace, úroveň služeb a dosáhne se i výrazné úspory nákladů.¹¹¹

Strategická aliance

Je nejčastější formou integrovaného partnerství. Aby se z partnerství stala strategická aliance, musí se jednat o vztah, který je svou povahou strategický a který bezprostředně podporuje některou ze zásadních kompetencí podniku. V praxi se skutečné strategické aliance vyskytují jen výjimečně.¹¹²

Pro TOP manažery, jednatele, členy správních orgánů a manažery tvořící strategické jádro podnikového managementu bývá často jednou z nejdůležitějších otázek jaký systém řízení vybrat a implementovat. Odborná literatura dnes nabízí mnoho postupů, systémů, nástrojů a doporučených mechanismů. Jejich popis a význam se ale často překrývá a jejich vzájemné vazby nejsou zřetelné. Manažeři nemají čas a někdy ani dostatečné odborné znalosti, aby mohli kvalifikovaně rozhodnout, přesto, že se jedná často o klíčové rozhodnutí. Hlubší přehled o tom, co vlastně nabízí současná moderní teorie a zkušenosti se zaváděním konkrétních modelů, prvků řízení a manažerských postupů, je důležitá součást celkové kvality manažera.

Každý účelově orientovaný systém musí být řízen. Ten, kdo ho řídí, potřebuje pomůcky, kterými může měnit chování systému. Řízení v tomto smyslu znamená ovlivňovat chování lidí prostřednictvím informací. Musíme být schopni předvídat a hodnotit, jaké účinky budou námi poskytnuté informace mít na chování systému. Pokud budeme korektně chápat vztahy mezi sledovanými a řízenými jevy, jsme schopni plánovat a sdělovat informace vztahující se k budoucnosti. To ovšem nestačí, musíme také sbírat informace, které nám sdělují, jaké byly skutečné účinky našich informací a v jakých aktuálních stavech se nacházejí námi ovlivňované prvky a procesy.

Neměli bychom se tedy ptát, jaké jsou výsledky za minulé období, ale proč jsou či nejsou takové, jaké jsme očekávali. Zjevně potřebujeme informace, které popisují vztahy mezi vstupy a výstupy. Potřebujeme chápat řízený systém komplexně. Je zřejmé, že v současné době není možné omezit se na využívání pouze finančních ukazatelů, které jsou jen agregovaným a značně zastřeným popisem toho, co se stalo a většinou je téměř nemožné zjistit proč se to stalo.

¹¹¹ Lambert, Logistika, 2000

¹¹² Lambert, Logistika, 2000

4. COACHING

4.1. Historie a vývoj pojmu koučování

V roce 1848 se slovo coach objevuje poprvé jako označení soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty a nejprve se používalo hovorově mezi studenty. Ve sportovní oblasti se od roku 1885 mluví o koučování (coaching) v Anglii a v USA. Mezitím se v angličtině používá coaching v obecném smyslu poskytování poučení, rad a instruování.

V Německu je pojem koučování znám hlavně ve třech souvislostech:

- jako individuální psychologická péče ve vrcholovém sportu;
- jako značení stylu vedení orientovaného na vývoj;
- jako označení individuálního poradenství pro vedoucí pracovníky a pracovníky zodpovědné za projekty.

Ve sportu zastává koučování kompletní péči o vrcholové sportovce, která daleko přesahuje čistě tělesnou výkonnost. Kouč pracuje pomocí psychologicky založených tréninkových metod.¹¹³

Z nějakého důvodu máme tenisové kouče, ale lyžařské instruktory. Ve skutečnosti jsou všichni, alespoň podle Johna Whitmora (2004) instruktoři. Výuka tenisu je sice v poslední době o něco méně zaměřená na technickou stránku hry, než tomu bylo dříve, ale stále ještě zbývá ujít velký kus cesty. Výuka lyžování se naproti tomu do značné míry oprostila od pouhého instruování a přiblížila se skutečnému koučování. To ovšem platí pouze ve Velké Británii. V Evropě se nezměnilo téměř nic a adeпти lyžování se stále učí správně vytáčet kolena. Evropa tak zaostává i za Spojenými státy.¹¹⁴

V amerických podnicích označuje koučování od sedmdesátých let styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, který měl spolupracovníky podněcovat k dalšímu osobnímu růstu a ke zlepšování jejich výkonnosti.

V Německu byla tato myšlenka od začátku osmdesátých let dále rozvíjena pod označením vedoucí pracovník jako kouč. Požadavek, že by vedoucí pracovníci měli být aktivní také jako kouči svých spolupracovníků, se nejprve zavedl v odbytu a posléze se rozšířil na všechny oblasti vedení.

Paralelně k ideji vedoucího pracovníka jako kouče se v Německu od poloviny osmdesátých let prosadil pojem koučování jako profesionální, nejprve externí poradenství pro vedoucí pracovníky. Tato forma koučování byla v pionýrské fázi vyhrazena jen pro špičkové vedoucí pracovníky. Dnes je koučování v mnoha podnicích přijímáno jako samozřejmé doplnění dalších opatření ve prospěch personálního rozvoje. V některých firmách to znamená dokonce zisk a image, jestliže se někdo nechá koučovat. Přitom koučování není vyhrazeno jen pro vedoucí pracovníky. Mnohé firmy již investují opatření koučování i do odborníků zodpovědných za projekty a do spolupracovníků, které chtějí podpořit.

V rámci diferencovaného a efektivního vývoje vedoucích pracovníků se dnes pod pojmem koučování chápou nerůznější formy individuálně zaměřeného poradenství a péče.

¹¹³ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹¹⁴ Whitmore, Koučování, 2004

Zatímco v pionýrské fázi šlo především o další rozvoj sociálních kompetencí jednotlivých vedoucích pracovníků, v posledních deseti letech se krajina uplatnění koučování zřetelně rozšířila: v rámci restrukturalizace, strategických změn zaměření a fúze se koučování v mnoha podnicích zavedlo také jako koncept systematického rozvoje klíčových osob a celých vedoucích týmů.

4.2. Co je koučování?

Maren Fischer-Epe:

„Koučováním je individuálně na míru šitá nabídka konzultací v rozmezí požadavků kladených na role na jedné straně a osobních cílů a možností konkrétního člověka na straně druhé.“

Maren Fischer-Epe chápe koučování jako „kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role, a také osobnosti klienta. Kouč se snaží najít s klientem řešení, která odpovídají požadavkům kladeným na roli a zároveň sedí k osobě. Objasňující pomoc, supervize a koučování jsou formy procesového poradenství, které pomáhají řešit problémy dosahovat cílů, aniž by poradce jako expert stanovoval řešení. Koučování představuje v tomto smyslu profesionální pomoc zaměřenou na reflexi a vývoj v profesní praxi. Jejím cílem je rozvinout u klienta více alternativ jednání a umožnit mu pohybovat se v jeho prostředí jako suverénní tvůrce.“

Klient však zůstává za své další chování zodpovědný v každém okamžiku, poradenství napomáhá ke svépomoci. Kouč pomáhá při hledání vhodných cílů a odpovídajících řešení, podporuje důvěru a osobní vývoj klienta.

tabulka 2 Přednosti a nevýhody koučování ze tří perspektiv podle rolí¹¹⁵

	Externí kouč	Interní kouč	Vedoucí pracovník jako kouč
Úloha	Poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	Poradenství vedoucích pracovníků a pracovníků zodpovědných za projekty	Vedoucí úloha a styl vedení: "vyžadovat a podporovat"
Šance	Neutralita, diskretnost, jiné perspektivy, případné speciální expertiza	Odborná a tematická znalost, zakotvení a v opatřeních interního personálního rozvoje	Odborná a tematická znalost, blízkost praxi, situace přirozeného rozhovoru

¹¹⁵ Fischer-Epe, Koučování, 2006

Úskalí	Chybějící odborná a tematická kompetence, ztráta image: kouč = gauč	Chybějící akceptace, vzájemná závislost, neschopnost rozeznat chyby ve vlastní práci	Zrada vztahu, zapletení v konfliktu, chybějící kompetence k rozhovoru
--------	---	--	---

Suchý a Náhlovský tyto modely koučování rozšiřují takto:

- A. Individuální koučování** – Externí kouč koučuje jednotlivce: manažery s potenciálem dalšího růstu, manažery po nástupu do nové pozice, manažery s nějakým problémem, talentované zaměstnance, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice.
- B. Skupinové koučování** – Externí kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců, například mistry nebo vyšší manažery. Jde o kombinaci skupinového a individuálního koučování.
- C. Vedoucí koučuje své spolupracovníky** – Koučování je součástí jeho stylu vedení.
- D. Člověk koučuje sám sebe.**¹¹⁶

Nedostatek tohoto členění spatřuji v tom, že autoři nepočítají s variantou interního kouče. V dnešní době, hlavně v podnicích se zahraniční účastí, je již běžné pracovní místo firemního kouče, který je zaměstnancům k dispozici.

Proces koučování se dá rozčlenit do tří fází: ujasnění zakázky v rámci přípravy, rozhovory s koučem a vyhodnocení procesu.

Ujasnění zakázky v rámci přípravy slouží prvnímu přezkoumání toho, zda lze vytyčených cílů přiměřeně dosáhnout v rámci koučování, případně jaká ujednání nebo opatření je třeba ještě udělat. Toto platí zvláště tehdy, je-li koučování financováno podnikem klienta.

Po ujasnění zakázky začínají vlastní *rozhovory s koučem*. Proces poradenství nebo tréninku je vždy časově omezený a je po určené době vyhodnocován. „Rozhovory s koučem se v zásadě orientují na průběh ve čtyřech fázích. V první fázi je navázán kontakt a zjednává se orientace, ve druhé fázi se rozpracovává situace a cíle, třetí fáze slouží vývoji řešení, na závěr se zajišťuje jejich přenesení (transfer) do praxe. Podle stadia v procesu koučování se tyto čtyři fáze v průběhu rozhovorů různě zvažují a zdůrazňují.“

Po skončení rozhovorů se kouč s klientem dohodnou na stanovených lhůtách, ve kterých mohou být poznatky, představy řešení, opatření a změny převedeny a integrovány do všedního dne. Při *vyhodnocování* koučování se následně zkoumá, zda se podařilo vytyčených cílů dosáhnout.¹¹⁷

Rozlišujeme také tři úrovně asistence ve firmě:

- 1. Patron nebo tutor** (oba termíny označují ve firmách identický postup.)
Nejedná se o hierarchii, ale má zosobněnou manažerskou roli pro nově příchozího. Předává dovednosti povolání, kulturu firmy a její vnitřní pravidla.
- 2. Lektor**

¹¹⁶ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹¹⁷ Fischer-Epe, Koučování, 2006

Konzultant, interní personalista nebo expert. Ani zde se nejedná o hierarchický vztah. Předává formální vědomosti a dovednosti: metody, nástroje (například postupy při přivítání zákazníka, techniky prodeje atd.).

3. Kouč

Hierarchický nebo nehierarchický vztah: trénuje, podněcuje a vychovává.

Pro ještě lepší rozlišení jejich rolí můžeme říci:

- Manažer organizuje a kontroluje.
- Leader povzbuzuje a vede.
- Lektor instruuje a předává informace, teoretické a praktické instrukce.
- Kouč asistuje zosobněným a intenzivním způsobem, katalyzuje a zjednodušuje vztahy.
- Patron-tutor, který integroval základy předchozích, bude hrát významnou roli v ohodnocování zdrojů a potenciálů nového příchozího.¹¹⁸

Paul Birch:

„Koučování je systematická snaha zlepšovat pomocí otázek a rad zaměřených na změny, které povedou ke zlepšení současné výkonnosti až k cílové úrovni.“ Koučování je o snaze pomoci někomu uskutečnit jeho sny. Podstatou koučování je oboustranná komunikace.¹¹⁹

John Whitmore:

*„Koučování pomáhá osvojit si a rozvíjet ty nejlepší lidské vlastnosti, jichž se pohříchu nedostává. Je to dovednost, která jak málokterá jiná umožňuje přátelským způsobem docílit růstu lidí. Koučování umožňuje lépe než jiné metody řízení úspěšně podnikat, je to styl řízení, který je protipólem příkazování a kontroly. Základním cílem každého koučování je posilovat sebedůvěru koučovaného. Pro posilování sebedůvěry je důležité mít možnost rozhodovat se, úspěšně jednat a uvědomovat si odpovědnost za svá rozhodnutí a činy.“*¹²⁰

Timothy Gallwey:

*„Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.“*¹²¹

Jiří Suchý, Pavel Náhlovský:

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.“

„Koučování je založeno na principu „výhra/výhra/výhra. Koučováním získávají všichni zúčastnění: koučování, firma i kouč. Koučování lze pochopit jako smysluplný komunikační proces, proces učení a zároveň partnerský vztah, který přináší jako první a bezprostřední výsledek dobré naladění všech zúčastněných. Tím to ale rozhodně nekončí. Pozitivní naladění je startovním výstřelem k dosažení dalších výsledků koučování.“

¹¹⁸ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹¹⁹ Birch, Koučování, 2005

¹²⁰ Whitmore, Koučování, 2004

¹²¹ Gallwey in Whitmore, Koučování, 2004

„Koučování je o tom, jak si osvojit a respektovat pravidla hry, řídit se zdravým rozumem a citem pro lidi, zapojit do hry tvůrčí síly nejen své, ale všech zúčastněných, a pak vyvinout tah na branku a střílet góly. Gólem je zde konkrétní splněný cíl každého z koučovaných.“

„Koučovat někoho znamená zapomenout na sebe a soustředit se stoprocentně na koučovaného: na jeho potřeby, přání, problémy, na jeho osobní růst a úspěch v práci i v osobním životě. *Kdo se chce časem stát dobrým koučem, může nejlépe začít tak, že se stane dobrým koučovaným.*“¹²²

Vedle koučování se nyní můžeme setkat i s jiným pojmem, který v současnosti proniká do jazyka podnikatelů, je jím **mentorování**. Mentorování se ve skutečnosti v podnikání i jinde často používá místo koučování. Pro získání přehledu o tom, co je to mentoring, níže uvádím dvě definice:

„Navzdory množství různých definic mentorování se zdá, že všichni odborníci i ti, kteří o koučování hovoří, se shodují v tom, že má kořeny v konceptu učení (se), v předávání znalostí o tom, jak řešit určitý úkol a jak se chovat ve světě podnikání.“¹²³

„Koučování usiluje o okamžité zvýšení výkonnosti a rozvoj schopností cestou učení nebo instruování. Mentorování je něco trochu jiného a *týká se dlouhodobého osvojování dovedností v průběhu kariéry cestou poradenství a konzultací.*“¹²⁴

Dle mého názoru nezáleží na tom, jaký pojem používáme. Můžeme se rozhodnout mezi koučováním, poradenstvím, konzultováním nebo mentorováním, budeme-li postupovat správně, účinek se dostaví. Jak velký však bude výsledný efekt, to záleží do značné míry na tom, jak dalece manažer věří v potenciál lidí, které řídí. Manažer proto „musí o svých lidech uvažovat nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu.“¹²⁵ Úloha manažera a širší kontext procesu změn souvisí s koučováním. Nepochopíme-li je, koučování se stane pouze dalším nástrojem pro rychlé „hašení“ problémů.

4.3. „Ideální“ kouč

Aby mohl kouč dostát klientovu individuálnímu zadání, měl by ovládat základy *individuálního poradenství zaměřeného na osobu*. Protože však převažující počet zadání v koučování je velice komplexně provázán s požadavky v profesním prostředí, měl by kouč umět klientovi *poradit rovněž v souvislosti s úkoly a výkonem* při vnímání jeho profesní role. Zde jsou užitečné vlastní zkušenosti se světem podnikání.

Čím širší je spektrum koučových kompetencí a profesních zkušeností, tím lépe se může vyladit na klientovu individuální situaci. Problematické je, když se člověk vyzná jen ve svém domovském oboru a každé zadání ovlivňuje ve smyslu již nabytých kompetencí, asi jako řemeslník, který chce všechno zvládat kladivem. Jestliže psychologicky nebo psychoterapeuticky vzdělaný kouč každé téma individualizuje a psychologizuje, je to stejně problematické, jako když kouč bez psychologického zázemí z každé otázky dělá téma strategie a organizace a přehlídí klientovu osobní situaci.¹²⁶ Proto, jak jsem již dříve

¹²² Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹²³ Clutterbuck, Everyone Needs a Mentor in Whitmore, Koučování, 2004

¹²⁴ Parsloe, Coaching, Mentoring and Assessing in Whitmore, Koučování, 2004

¹²⁵ Whitmore, Koučování, 2004

¹²⁶ Fischer-Epe, Koučování, 2006

zmínila, je nutná integrace takových předmětů jako je ekonomika, management, psychologie atd. do odborně profesně zaměřených studijních programů.

Vědomí vlastních možností a hranic jako poradce je pro suverenitu kouče nakonec důležitější než nashromáždění vybroušených poradenských technik nebo expertního vědění. Na tomto základě pak stojí (Fischer-Epe, 2006) tři možnosti kompetence, které mohou být různě silně vyvinuty:

Odborná kompetence a odborná zkušenost

Lze uvést otázkou: Jak dobře zná kouč obor, ve kterém klient pracuje?

„Odborník může být současně i dobrým koučem – je to sice obtížné, ale rozhodně ne nemožné. Odborné znalosti jsou pro manažera v mnoha případech neocenitelné a manažer proto bude většinou současně i odborník.“¹²⁷ Dle výsledků z dotazníkového šetření, je právě tato varianta tím nejvhodnějším pro průmysl komerční bezpečnosti.

Metodika poradenství a zkušenost s poradenstvím

Sem patří konkrétní kompetence k vedení rozhovorů a intervenování, rovněž také zkušenost v psychologickém individuálním poradenství, např. zkušenost, aby rozlišil krize nebo psychické poruchy od situačních konfliktů.

Osobní kompetence a sebezkušenost

Zde se setkává kouč s klientem jako partner ve férovém dialogu. Zprostředkuje – za všemi metodami a technikami – klid a důvěru. Kouč by zde měl oplývat osobní stabilitou, schopností ustát konflikt a pěstovat vztah, trpělivostí a humorem. Kouč musí upírat pozornost hlavně ke:

- klientovu tématu,
- klientovu prožívání a jeho vnitřní situaci,
- procesu rozhovorů,
- vlastním paralelně běžícím myšlenkám a pocitům.

Poradce se musí zároveň v klientově tématu orientovat, zabývat se jeho prožíváním, řídit proces rozhovoru a musí umět vnímat a reflektovat své paralelně běžící myšlenky a impulsy. Všechny tyto dovednosti však vyžadují cvik.

Protože v koučování je třeba kompetencí z velmi odlišných a protikladných oblastí zkušenosti, neměli bychom očekávat, že bychom všechny tyto požadavky splňovali. Nikdo neumí všechno. Koučování se nedá naučit v rychlokurzu. Kromě toho by mělo tvořit jen část celkové pracovní oblasti. Kdo své zkušenosti čerpá pouze z individuálního poradenství, skupin nebo seminářů o koučování, ten jako poradce dlouho nevydrží být podnětný.¹²⁸ Proto je třeba postupy koučování alespoň jednou za rok zopakovat a současně průběžně vyměňovat zkušenosti a názory s ostatními kolegy a tím si rozšiřovat obzory. Jak se říká neusnout na vavřínech a stále se zdokonalovat a vzdělávat bez ohledu na věk, protože v průmyslu komerční bezpečnosti může být dobrým koučem člověk zkušený, odborně vzdělaný a v očích ostatních člověk vážený. Proto by se hlavně starší ročníky působící v našem průmyslu měly zamyslet nad touto možností a zkusit se v tomto směru dále vzdělávat, jelikož jsou vhodnými aspiranty na pozice dobrého kouče.

Kouč sám musí být především silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost, musí na sobě stále pracovat a učit se. Musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu, aby

¹²⁷ Whitmore, Koučování, 2004

¹²⁸ Fischer-Epe, Koučování, 2006

měl z čeho rozdávat. Kouč musí žít tím, o čem mluví. Koučování zdaleka nejsou jen slova nebo naslouchání. Chce-li kouč opravdu uspět, musí působit také neverbálně, charismaticky, tj. pozitivním bytostným vyzařováním. Jinými slovy měl by působit silou názorného osobního příkladu. Koučování dobře reagují na autentické příklady, příhody a zkušenosti z vlastního života kouče.¹²⁹

4.3.1. Jaký má být kouč?

Následující vlastnosti a požadavky na kouče, pomohou možným zájemcům o tuto profesi nebo spíše filosofii, zhodnotit vlastní možnosti a schopnosti pro výkon koučování.

Maren Fischer-Epe:

KOUČ

„Podle okolností je pomocníkem, který vysvětluje na základě vcítění, názorným učitelem, zvláštním poradcem, účastným a upřímným partnerem efektivním trenérem, zkrátka povzbuzujícím pomocníkem ve vývoji ke svépomoci a vždy mlčenlivým důvěrníkem.“

- je chytrý člověk, rádce
- je nám nakloněný, pomůže nám ujasnit si situaci a rozhodnout
- dokáže dobře naslouchat, ale v rozhodujícím okamžiku také něco sdělí nebo, což je důležitější, položí správnou otázku
- školeným pohledem vidí problematická místa
- prokazuje nám veškerou úctu a respekt, konfrontuje se zpětnou vazbou
- zastává názor – dialog je vše
- může být a často to bývá právě žena (pouze v externím koučování)
- musí být tematicky kompetentní, kompetence v oblasti vedení, managementu a vývoje organizací
- poskytuje poradenství, vypracování diagnóz, intervencí a řešení podle určitých pravidel – tato pravidla dokáže obměňovat v rámci daného klienta, tématu či situace
- zdůrazňuje a propracovává přednosti a schopnosti klienta
- hledá perspektivy, ze kterých lze vše vidět jinak a pozitivně
- pomáhá klientovi lépe vycházet se sebou i s druhými
- koučem může být poradce, personální manažer či jiný vedoucí pracovník
- musí být schopen zaujímat různé perspektivy pohledu a uvažovat interdisciplinárně¹³⁰

Paul Birch:

KOUČ

- pomáhá lidem kolem sebe zlepšovat jejich schopnosti a dovednosti,
- pomáhá zlepšovat výkonnost tým, že vybírá faktory, které k ní přispívají, ať už je zná předem, nebo ne. To jej staví do role tazatele.
- umí položit správné otázky správným lidem ve správnou dobu,
- má rád lidi a rád se pohybuje mezi nimi,

¹²⁹ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹³⁰ Fischer-Epe, Koučování, 2006

- pokládá otázky, pozoruje a následně hledá změny v chování, které by vedly ke změnám ve výkonnosti,
- musí to být lidé, které baví učit jiné,
- kouči se vyptávají, výjimečně přikazují,
- nejeftivnější je, když je kouč tazatelem a pozorovatelem,
- kouč komunikuje,
- dává část sebe samého, obětuje svůj čas, své úsilí a své schopnosti, aby jiným pomohl k jejich zdokonalení,
- nechce být středem pozornosti.¹³¹

John Whitmore:

„Cílem kouče je zlepšovat vnímání reality, vytvářet a posilovat odpovědnost a sebedůvěru“¹³²

Dobry kouč by měl být:

- trpělivý
- objektivní, nezaujatý, nestranný
- schopen podpořit druhé
- zaujatý pro věc
- umět naslouchat
- vnímavý
- schopen vnímat realitu
- znát sám sebe
- pozorný
- mít dobrou paměť

Měl by mít:

- odborné znalosti
- vědomosti
- zkušenosti
- důvěryhodnost
- autoritu¹³³

Édouard Stacke:

Postoje, které určují dobrého kouče:

- naslouchá,
- pozoruje,
- stanoví limity,
- umožňuje zkoumat vizi,
- upevňuje hodnoty,
- zkoumá cíle,
- určuje terče, přináší záchytné body,
- vytváří důvěru,
- povzbuzuje,
- podporuje,
- provokuje,
- rozvíjí schopnosti,
- dynamizuje,

¹³¹ Birch, 2005

¹³² Whitmore, Koučování, 2004

¹³³ Whitmore, Koučování, 2004

- umožňuje dělat chyby,
- chrání integritu,
- kritizuje konstruktivním způsobem,
- posuzuje,
- vede v akci,
- poskytuje zvláštní doporučení,
- praktikuje to, co učí (a dokazuje, že to funguje).¹³⁴

Jiří Suchý, Pavel Náhlovský:

„Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“¹³⁵

A jaké vlastnosti má dle Suchého a Náhlovského takový kouč mít?

- sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem,
- silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu,
- dostatek životních a pracovních zkušeností,
- schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat,
- připravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví,
- schopnost sebeovládání,
- vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných,
- odhodlání měnit sám sebe k lepšímu,
- připravenost pozitivně přijímat kritiku,
- přízpůsobivost,
- ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované,
- určitá pokora,
- laskavost,
- trpělivost,
- tolerance,
- vyrovnanost,
- optimista každým coulem.

Současně uvádějí, jaký kouč být nemá: autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, neangažovaný, vznětlivý, netrpělivý, sobecký a sebestředný, namyšlený, přezíravý, pesimistický.¹³⁶ Zkrátka dobrý kouč v sobě nemá mít nic negativního, tedy strach, odpor, zlost, rozmrzelost ani jakékoli další záporné stavy a pocity. Pokud v sobě něco takového výjimečně objeví, musí si s tím umět velice rychle poradit.

4.4. Vedoucí pracovník jako kouč

Ideou vedoucího pracovníka jako kouče se od poloviny osmdesátých let podchycuje americké chápání koučování jako partnerského a na vývoj orientovaného stylu vedení. Základní myšlenkou koučování je pomoci lidem vhodnou podporou k vlastní organizaci

¹³⁴ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹³⁵ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹³⁶ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

jejich sil a kompetencí a k osobnímu úspěchu. Aby se tato myšlenka dala zdárně uskutečnit v realitě podnikání, musí představení spojit různé s rolí spjaté nároky:

- Jako *zástupci* oprávněných *zájmů podniku* musí vyžadovat a posuzovat výkony spolupracovníků. Měli by rozhodovat o jejich možnostech vývoje a kariéry.
- Jako odborní *experti* musí umět spolupracovníky instruovat při nácviu nových schopností nebo se postarat o to, aby to zajistili jiní *experti*.
- Jako *koučové* musí podněcovat celý tým i jednotlivé spolupracovníky ke zlepšování jejich výkonnosti a přitom být schopni poradit.

Zprostředkování těchto současných a někdy rozporných nároků okolí vyžaduje od představeného značnou míru vnitřního porozumění, flexibility v roli a schopnosti komunikovat. Většinou se v této souvislosti mluví také o rovnováze mezi *vyžadováním a podporou*.¹³⁷

Toto vysvětluje Stacke (2005) uvedením tří typů manažerů:

Intuitivní manažeři, pracují instinktivně, jsou často citoví a mají více či méně jasnou strukturu, jednají pocitově, trénují své týmy, ale mají problémy s organizací a institucemi.

Racionální manažeři, kteří preferují jasno v organizaci aktivit a zároveň se většinou vyhýbají kontaktům a neformálním diskusím. Starají se, aby svým pracovníkům dobře objasnili cíle, a velmi dbají na výsledky. Ale přílišná racionalita nebo obava z budoucnosti jim často zabraňuje, aby se zajímali o své pracovníky jako o osobnosti a o jejich chuť se zapojit a vyvíjet se. Pracovník, který je bržděn výrazností svého šéfa, nedostatečnou shodou v týmu nebo má dokonce obavy, aby „neobtěžoval“, bude hrát roli, která mu je přidělena, a to roli ozvěny.

Při překročení limitů obou uvedených manažerských postojů se může zrodit třetí typ manažera, **manažer-trenér**. Jedná se vlastně o posílení kvalit, které jsou vlastní intuitivním a racionálním manažerům, o jejich rozšíření a obohacení, čímž dochází současně k mobilizaci inteligencí a energií, k probuzení nadšení a síly přesvědčení. Stát se manažerem-trenérem vyžaduje přijetí cesty, která vede přes zamyšlení se nad svými způsoby fungování a uznání druhých, k většímu porozumění lidských vztahů a k širší představě o konkrétních přínosech pro firmu. Aby manažer-trenér přiměl spolupracovníky k určitému postupu, musí spojit správnou metodu se svým talentem animátora, s nasloucháním rozdílným postojům, s kapacitou vzbudit důvěru a s nadšením a inteligencí kolektivní dynamiky.¹³⁸ Tento typ je ideálním případem, který bychom se nyní i my měli pokusit implementovat do praxe podniků průmyslu komerční bezpečnosti.

Dilema mezi vyžadováním a podporou je ve vedoucí roli strukturně daná a neznamená nic nového. Zostřuje se však v té míře, v jaké je od představených stále více požadován partnerský styl vedení a poradensky intenzivní instruování a podpora spolupracovníků, zatímco zároveň roste tlak na výkon a výsledky.¹³⁹

Chceme-li používat koučování na pracovišti opravdu dobře, vztah mezi koučem a koučovaným musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o dosažení cíle. Manažer jako kouč musí mít vlastnosti a schopnosti špičkového manažera: musí se umět vcítit do situace druhých lidí, být objektivní a upřímný vůči sobě samému, být ochotný jednat se svými lidmi naprosto jinak než dosud. Musí umět najít svůj vlastní způsob koučování, protože dobrých příkladů, které by mohl využít, existuje málo. Musí být

¹³⁷ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹³⁸ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹³⁹ Fischer-Epe, Koučování, 2006

schopen překonat počáteční odpor některých lidí, nedůvěřivých vůči všemu novému v managementu, kteří se mohou obávat zvýšené osobní odpovědnosti, kterou tento styl řízení přináší. Tyto problémy lze předvídat a koučováním poměrně snadno odstranit.¹⁴⁰ Toto bude typické pro aplikaci koučování v průmyslu komerční bezpečnosti, jelikož výsledky dotazníkového šetření ukazují, že polovina dotazovaných si myslí, že koučování nebude mít v našem oboru uplatnění. Druhá polovina je opačného názoru. Tudíž při implementaci do praxe počítejme s počáteční skepsí, kterou bude nutno překonat.

Současně musí být zřetelné, kde vedoucí pracovník na spolupracovníky směřuje jasné požadavky a očekávání a kde jde o podněty nebo pobídky k osobnímu rozvoji. Také pokud je vedoucí pracovník sám zapleten do témat, nebo je z pohledu spolupracovníka možná dokonce sám původcem problému, musí umět nejen dobře naslouchat, ale také přijímat kritickou *zpětnou vazbu* a přiměřeně ji zpracovávat. Vedoucímu pracovníkovi se musí dařit vnímat i skrytě sdělenou kritiku, brát ji vážně a v případě potřeby ji převést ve vzájemné ujasnění očekávání (spojených s rolemi). Přinejmenším stejně důležitá je schopnost poskytovat spolupracovníkům přesnou *zpětnou vazbu*.¹⁴¹

Aby se manažer nebo vedoucí pracovník stal koučem, musí být součástí procesu rozvoje organizace a disponovat:

- Plánovanou strategií;
- Pedagogickými systémy umožňujícími kontrolu rozvoje;
- Hodnotami sdílenými firmou (kouč přispívá k utváření hodnot);
- Strukturou;
- Osobní jednoduchostí;
- Stylem (komunikativní/otevřený, jednoduchý/přímý atd.).¹⁴²

K uskutečnění koučování v realitě podnikání v průmyslu komerční bezpečnosti je třeba, aby kouč splňoval některé další nároky:

- Jako reprezentant oprávněných zájmů podniku musí vyžadovat a posuzovat výkony spolupracovníků. Má mít tedy rozhodovací možnost v oblasti jejich vývoje a kariérního postupu.
- Jako odborný specialista musí umět spolupracovníky instruovat při nábídku nových schopností, anebo zajistit, aby to provedli jiní experti.
- Jako kouč musí umět podněcovat celý tým i jednotlivé pracovníky ke zlepšování jejich výkonnosti a přitom musí být sám schopen odborně poradit.
- Vyžadují se ale ještě další vlastnosti a schopnosti, jako je zásadní diskretnost o tématech a obsahu individuálních rozhovorů a jasné dohody o tom, kdo, kdy, kde, koho a o čem informuje. Dříve než informuje třetí stranu, potřebuje kouč zproštění slibu mlčenlivosti, obdobně jako lékař, či advokát.
- Uvážené a odpovědné zacházení s rolemi a zakázkami.
- Pravidelné bilancování a přezkoumávání spolupráce. Koučing (individuální) by měl být dočasným opatřením, není přece možné vodit do nekonečna bezpečnostní management za ruku. (nastoupit musí sebekoučování). Jestli je nutno koučování provádět na základě dohody a pravidelného vyhodnocování ve vztahu k dosaženým cílům.
- Pravidelné další vzdělávání a kolegiální supervize.¹⁴³

¹⁴⁰ Whitmore, Koučování, 2004

¹⁴¹ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁴² Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

Co se týče úrovní hloubky, rozhovory mezi vedoucím pracovníkem a spolupracovníkem by se měly pohybovat jen do roviny reflexe s emocionální účastí. Jakékoli další prohloubení nebo naléhavé vyptávání na osobní pozadí by se mělo ve prospěch jasnosti rolí obejít. Jestliže člověk ve vedoucí roli získá dojem, že osobní prohloubení by bylo smysluplné a nutné, měl by raději zprostředkovat rozhovor s profesionálním a neutrálním poradcem. Vedoucí pracovníci by si však také měli uvědomovat, jak velký je vliv, který mohou vyvíjet na vývoj spolupracovníků – v dobrém i ve zlém.¹⁴⁴

Snaha využít potenciál koučování vedla ovšem v mnoha případech k tomu, že ho začali používat manažeři, kteří nebyli na koučování dostatečně připraveni a nedokázali proto naplnit očekávání koučovaných. Tito manažeři a „koučové“ často nepochopili psychologické principy, z nichž koučování zaměřené na zlepšení výkonnosti lidí vychází. Mohli proto sice koučovaným „naordinovat“ jednotlivé kroky nebo použít některé typické metody koučování, jako je kladení otázek, nemohli ale dosáhnout očekávaných výsledků.¹⁴⁵

4.5. Koučování týmů

Představa „týmu“ v práci je snad nejčastěji užívanou metaforou v pracovním prostředí. Skupina pracovníků či manažerů se obecně popisuje jako „tým“, stejně jako společnost nebo oddělení se často popisuje jako „jedna velká rodina“. Nežádá však nový zaměstnanec, který tato tvrzení vyslechne, rychle zjistí, že to, co se prezentovalo jako „tým“, je všechno možné jen ne tým. Je to častěji skupina lidí, kteří dělají svou práci a možná jim to přináší uspokojení, možná ne. Mentální představa soudržnosti, koordinace a společných cílů, kterou metafora týmu vyjadřuje, je však od každodenní reality na hony vzdálená.

V některých organizacích však skutečné týmy opravdu působí – a „skutečným“ týmem mám na mysli skupinu lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně, přičemž každý přispívá vlastní energií, tím, pro co má vlohy a co umí. Dobrý pracovní tým může dosáhnout organizačních a obchodních úkolů, které se zdály neuskutečnitelné. Někdy mohou pracovní týmy zcela překonat očekávání, dosáhnout výsledků dalece přesahujících představy, které měly ony nebo kdokoli jiný v podniku na začátku existence týmu.

Takové týmy jsou však velmi vzdálené běžné realitě tak zvaného „týmu“ v pracovním prostředí. To, čemu se často říká tým, je jen skupina lidí, kteří spolu pracují – v přátelském duchu, ale bez koordinace, společných cílů a vědomí týmové práce.¹⁴⁶ V průmyslu komerční bezpečnosti je žádoucí, abychom pracovali v týmech, mohli se jeden na druhého spolehnout, plnit společné cíle a vědět na koho se obrátit v případě potřeby.

Týmové koučování a sebekoučování jsou nejvýznamnějšími možnostmi jak prakticky využít koučování v průmyslu komerční bezpečnosti. Pokud se rozhodneme koučovat svůj tým, musíme týmům nejdříve porozumět. K tomu nám mohou dopomoci otázky Stacke

¹⁴³ Laucký, Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji v průmyslu komerční bezpečnosti, Sborník Mezinárodní konference-Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, 2007

¹⁴⁴ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁴⁵ Whitmore, Koučování, 2004

¹⁴⁶ Hayes, Psychologie týmové práce – Strategie efektivního vedení týmu, 2005

(2005): „Jaká je povaha mého týmu a jaké jsou jeho cíle? Co od něho čekám? Co chci změnit v jeho fungování? Je lepší hledat postupné zlepšení v rámci každodenní aktivity, zrychlit zlepšení využitím mimořádné situace nebo postupovat podle velmi strukturovaného plánu? Jak zredukovat antagonismy a přimět každého, aby rozumně spolupracoval s ostatními? Pro toho, kdo chce najít prostředky pro co nejefektivnější vedení týmu, není otázek málo.“¹⁴⁷

Jaké jsou znaky dobrého týmu?

Dobrý tým má jasné vědomí sebe samého jako zvláštní skupiny, ale jeho členové jsou schopni vstupovat do pozitivní interakce i s ostatními lidmi v podniku či instituci. Tým jako celek pěstuje pozitivní dohady a přesvědčení, což mu pomáhá v rámci podniku či instituce lépe fungovat. Členové týmu jasně komunikují mezi sebou a se zbytkem společnosti. A tým lidí, kteří spolupracují, dokáže víc než ti samí jedinci pracující jednotlivě.

Někteří týmoví manažeři vědí intuitivně, jak tyto mechanismy rozvíjet. Jsou schopni intuitivně povzbuzovat pozitivní rysy týmu a odvracet destruktivní či kontraproduktivní vlivy. Jiní, stejně tak dobří týmoví manažeři, se museli kompetentnímu vedení svých týmů učit. A součástí osvojování tohoto know-how je i nutnost porozumět některým mechanismům, které jsou pro fungování týmu nezbytné.¹⁴⁸

K posílení týmu mohou pomoci dva typy dobrovolných a doplňujících aktivit:

- **Team-building** (doslova „vytváření týmu“, v širším smyslu seminář pro vzájemné propojení týmu) umožňuje již vytvořenému výkonnému týmu přemýšlet o svém fungování s cílem definovat, zlepšit nebo aktualizovat svůj projekt.
- **Koučování týmu** může začít seminářem s cílem tým propojit, ale dále bude pokračovat asistencí v průběhu každodenní aktivity jako obvykle. Kromě euforie ze semináře konfrontuje tým v chráněném rámci svou touhu po změně a po uskutečnění svého projektu s realitou faktů uvnitř firmy. I když je nutné se vzdálit, aby bylo možno získat nadhled, je také důležité přistát zpět na zemi a cílevědomou prací se zasadit o transformaci pokusu v konečný cíl.¹⁴⁹

Nezávisle na typu se každý tým skládá z několika jednotlivců spolupracujících na dosažení společného cíle. Protože jde o lidi, znamená to, že se v týmové práci výrazně uplatňuje psychologie. Například účinná komunikace využívá neverbálních projevů stejně jako volby slov a přirovnání. Kdybychom se měli pokusit analyzovat každý psychologický aspekt týmové práce, byli bychom zanedlouho zavaleni množstvím detailů, což pro účely průmyslu komerční bezpečnosti nepotřebujeme. Jsou ale důležité psychologické procesy, abychom pochopili stránky týmové práce. Existují některé všudypřítomné psychologické mechanismy, které pronikají všemi procesy týmové práce. Tyto klíčové mechanismy jsou hlavním důvodem, proč vůbec lidé dobře pracují v týmech.

Dva psychologické mechanismy, které jsou zvláště užitečné, snažíme-li se porozumět psychologii týmové práce, jsou známé jako sociální identifikace a sociální reprezentace:

- sociální identifikace je naše lidská tendence dělit svět do skupin „oni a my“ – vidět se jako člena různých sociálních skupin, které se liší od těch druhých.

¹⁴⁷ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹⁴⁸ Hayes, Psychologie týmové práce – Strategie efektivního vedení týmu, 2005

¹⁴⁹ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

- sociální reprezentace jsou sdílená přesvědčení či předpoklady, které přejímáme od ostatních a upravujeme si je tak, aby nebyly v rozporu s našimi osobními přesvědčeními a názory.¹⁵⁰

Tým má svoji vlastní dynamiku. Má své problémy, své prohry, své radosti. Vztahy v něm jsou v neustálém vývoji. Tým se nerovná součtu jedinců, kteří ho tvoří, je radikálně jiný. Zástup dospělých, objektivních a zralých osob, bereme-li je izolovaně, nemusí automaticky tvořit dospělý, objektivní a zralý tým. „Tým vytváří normy a pravidla, které orientují naše chování a názory. V týmu je jednotlivec vystaven tlaku se přizpůsobit. Tlak na přizpůsobování se může také zrodit z citového vztahu, který jednotlivec v týmu hledá.“ (Stacke, 2005) Tlak, který se vytváří mezi potřebami jednotlivců a organizace, ovlivňuje život týmu. Formální organizace slouží vždy jako terč pro nečekané a zkratové reakce neformálního systému.

Fungování týmu je úzce spojeno s efektivní účastí každého pracovníka, s odpovědností, kterou si manažer přiznává za aktivitu a vývoj týmu. Trvalost týmu závisí na způsobu, jakým pojímá opozici nebo spřízněnost, jak řeší problémy, napětí a konflikty, které se běžně v jeho středu objevují. Konfrontace různých názorů pak umožňuje rozšířit náhledy každého a nakonec posiluje soudržnost týmu. Naopak, držet se tohoto přístupu jako jediné utišující možnosti podporuje pasivitu.

V životě pracovního týmu není nejtěžší definovat velké cíle, ale uskutečňovat je. Je třeba najít tempo, společný rytmus postupu a dostatečnou shodu. Každý má tendenci vrátit se do svého kouta, se svými vlastními cíli a osobní vizí toho, co se má dít, aby jich bylo dosaženo. Břemeno každodenní práce a síla urgencí rychle způsobí, že zmizí priority, které byly definovány na počátku.

Fungování některých týmů dosahuje vysoké úrovně. Jejich výkon spočívá na jejich spojení kolem jasného a sdíleného projektu a kolem příkladného leadera (trenéra, kouče), schopného personifikovat poslání a směřovat tak své spolupracovníky k úspěchu.¹⁵¹

Tým je tedy skupina lidí, kteří spolupracují na dosažení společného cíle. Může jít o splnění konkrétního úkolu nebo vytvoření dobře fungující jednotky (například tým manažerů má mnoho různých úkolů, ale obecně mají společný cíl). Může to znít samozřejmě, ale znamená to, že budovat tým znamená zajistit, aby členové týmu měli skutečně společné cíle a aby mohli spolupracovat na jejich dosažení.

Společné cíle nemůžeme brát jako samozřejmost. Každý může za cíl považovat něco jiného. V ideálním případě mohou tyto různorodé cíle do sebe zapadat, ale v reálném světě může vést rozmanitost cílů k velmi odlišným předpokladům a pracovním praktikám, které je třeba vyřešit dřív, než může management začít plně fungovat jako tým. Hlavní prioritou při vytváření týmu je tedy stanovení společného cíle a vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině.¹⁵²

Jakmile shromáždíme zdroje k rozhybání týmu, nástroje pro vedení projektu nám umožňují vyhnout se aplikaci racionálních metod na neracionální tým. Musíme tedy posílit oživení týmu takovým projektovým postupem, při němž bude zapojen celý potenciál týmu. Máme-li být důslední v nastoupené cestě, musí být program dlouhodobý, abychom mohli najít správnou dimenzi koučování týmu, které vyžaduje, kromě znalosti přesných událostí, vytyčení etap a pravidelný trénink.¹⁵³ Koordinace a vedení schopných a kvalifikovaných týmů by mělo být doménou podniků průmyslu komerční bezpečnosti.

¹⁵⁰ Hayes, Psychologie týmové práce – Strategie efektivního vedení týmu, 2005

¹⁵¹ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹⁵² Hayes, Psychologie týmové práce – Strategie efektivního vedení týmu, 2005

¹⁵³ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

Podíváme-li se na výzkum v oblasti vůdcovství a na roli vůdce v autonomních týmech, uvidíme, že dnešní přístupy k vedení týmů vycházejí z různých předpokladů starších teorií vedení. Dnešní přístup předpokládá, že tým se skládá z autonomních jedinců, kteří mohou, ale nemusí spolupracovat v závislosti na vlastní volbě, kteří však rozhodně nebudou spolupracovat, pokud k tomu nebudou mít dobrý důvod. I když tedy dnešní přístupy vycházejí z poznatků obsažených v tradičních teoriích vůdcovství, najdeme v nich také nové principy, které jsou sloučením tradičních poznatků a praktických zkušeností v této oblasti a nových psychologických poznatků.¹⁵⁴ Je tedy třeba, aby takový vůdce přijal za své metody koučování a aplikoval je ve svém týmu, který se díky tomu stane plně autonomním.

Koučování tedy není určeno výlučně pro profesionály, kteří asistují jednotlivcům při jejich osobním vývoji. Naopak se jedná o stav mysli a pracovní metodu, ke které můžeme přivést všechny vedoucí pracovníky ve firmě, aby si osvojili a používali tuto technologii zúročení lidských zdrojů.

Je samozřejmě jednodušší předávat metodu koučování manažerům vybraných pro svoji zralost, zkušenost s tréninkem a rozvojem schopností a pro svou kapacitu být druhým k dispozici. A to hlavně pokud si přejeme ve firmě vytvořit centrum zdrojů, centrum solidních expertů, kde tito manažeři, vybraní pro své kvality, budou zárukou interního rozšiřování osvojené metody. Ale můžeme také přimět co největší počet spolupracovníků, včetně potenciálních manažerů, v PKB velitelů, bezpečnostních manažerů a nižších vedoucích, aby používali základní techniky aktivního naslouchání a dotazování, vnímali rozdílné osobnostní jevy a osvojili si vývojové postupy.

Jak firma získá vrstvu koučů manažerů – seniorů, schopných předat metodu a podstatu koučování všem spolupracovníkům. Jelikož si osvojili zkušenost koučování, budou připraveni podporovat vývoj osob, kterým budou asistovat (namísto aby se spolupracovníky jednali jako s dětmi a pokračovali tak v jejich manipulaci při opakujících se hrách).¹⁵⁵ Jak už jsem napsala dříve, ideální aplikací koučování v průmyslu komerční bezpečnosti je právě odbornost a předávání zkušeností a znalostí současně s vážností, kterou musí u svých spolupracovníků mít, proto tedy starší ročníky – manažeři – senioři, jak již bylo řečeno, by si měli filozofii koučování osvojit. Tuto teorii potvrzují i výsledky provedeného dotazníkového šetření.

Úspěšné řízení týmu stejně jako každá jiná forma managementu je složité. Neexistují jednoduchá pravidla zaručující úspěch ani žádná kouzla, kterými lze dosáhnout sociální harmonie a vysoké produktivity. Lidé prostě nejsou tak jednoduší. Existuje však několik zásad a konceptů, které manažerovi dávají relativně dobrou šanci uspět. Snad nejdůležitější zásadou úspěšného řízení týmu je však respekt. Veškerou podstatou týmové práce je způsob, kterým mohou podniky a instituce čerpat z myšlení, nápadů a talentu lidí, které zaměstnávají. A k tomu nemůže dojít, pokud si společnost neváží toho, co její lidé říkají. Zplnomocnění týmů, autonomní rozhodování, vytváření příležitostí k učení, zajištění odpovídajících zdrojů a všechny další stránky organizační podpory týmové práce jsou vyjádřením respektu. Vycházejí z toho, že si týmoví manažeři uvědomují nutnost naslouchat členům týmu a brát to, co říkají, vážně. Lidé rychle zaznamenají nesoulad mezi skutečným a předstíraným respektem a budou patřičně reagovat. „Pokoušet se prosadit týmovou práci bez respektu k lidem, kteří týmy tvoří, je stejně bezúčelné jako snažit se lyžovat na ploutvích.“¹⁵⁶

¹⁵⁴ Hayes, Psychologie týmové práce – Strategie efektivního vedení týmu, 2005

¹⁵⁵ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹⁵⁶ Hayes, Psychologie týmové práce – Strategie efektivního vedení týmu, 2005

4.6. Nevýhody, rizika a bariéry koučování

Bez rizik, bariér a úskalí se neobejde nic, ani koučování. Tři velká úskalí koučování jsou dle Suchého a Náhlovského tato:

- sklon kouče dávat rady,
- nedostatek času na straně koučovaných,
- odpor ke změnám.¹⁵⁷

Sklon dávat rady je velkým rizikem koučování. Smysl koučování není v tom, aby kouč dal dobré rady a tím řešil věci za koučovaného. Smyslem koučování je pomoci koučovanému, aby si s každým úkolem dokázal přijatelným způsobem sám poradit. Tím je třeba rozumět vyřešení úkolu, případně rozhodnutí, že se tím koučovaný nebude zabývat a buď věc deleguje, nebo ji odloží mezi nedůležité záležitosti.

Zkušenosti nás poučily, že jakmile se kouč snaží dát dobrou a konkrétní radu a dá si s její přípravou práci, bývá to nejčastěji skutečně dobrá rada, jenže pro jiného člověka, pro jinou situaci a pro jiné prostředí. Kouč si musí stále připomínat, že v oblasti činnosti koučovaného mnoho věcí neví, nezná ani koučovaného, ani problémovou situaci, ani prostředí. Takže chce-li se kouč vyhnout tomuto riziku koučování, musí se stále držet kladení otázek a podnětů rozšiřujících zorný úhel koučovaného. Může koučovanému citovat z toho, co říká odborná literatura, může s ním sdílet výsledky svého pozorování. Tím vším kouč napomáhá tomu, aby si koučovaný nakonec s problémem přijatelným způsobem poradil.

Koučování se někdy na kouče přímo obracejí se žádostí o radu: „Poradte mi, co mám dělat!“ nebo: „S tím problémem si nevím rady.“ Chce-li být kouč dobrý, musí odolat pokušení myslet si, že rozumí situaci a že mu je naprosto jasné, co je třeba v této situaci dělat. Musí to udělat i tehdy, když je skálopevně přesvědčen, že rada, kterou dá, bude se stoprocentní zárukou účinná.

Sklon dávat rady je přirozenou formou jednání člověka s bohatými pracovními a životními zkušenostmi. Je to však rizikový faktor a kouč si to musí neustále uvědomovat, připomínat a bránit se tomu. Dávat rady znamená znásilňovat sám základní princip koučování.

Další nevýhodou je **nedostatek času** ze strany **koučovaných**. Může se stát, že kouč přijde na dohodnutou schůzku skupiny o osmi lidech a má před sebou pouhé tři lidi. Z nich jednoho po hodině odvolají k akutnímu výrobnímu problému. To pak samozřejmě není pro nikoho příliš povzbudivé. Může za tím být organizační problém, jak správně zvolit den a hodinu zahájení schůzky, jak termín schůzky konzultovat s nadřízeným... Prevencí těchto problémů je zásada, že čas a den schůzky si určují sami koučování – samozřejmě po dohodě s koučem. Koučování pak začíná někdy časně ráno, jindy až třeba v odpoledních hodinách. Kouč se musí přizpůsobit. Kdo tvrdí, že na koučování nemá čas, ve skutečnosti signalizuje, že nemá zájem. Kdo zájem má, má koučování jako prioritu a čas si většinou najde.¹⁵⁸

A jakou roli hraje **odpor ke změnám**? V každém prostředí jsou síly podporující změnu a síly působící proti. Každý je těmito silami ovlivňován. Vzájemným poměrem sil pro a proti vzniká pravděpodobnost úspěchu. Z hlediska koučovaného jednotlivce jsou

¹⁵⁷ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹⁵⁸ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

důležité především jeho vnitřní motivy ke změně a jeho schopnost uvědomit si je a působit na ně.¹⁵⁹

Ten, kdo má za úkol asistovat lidem v profesionální situaci, musí disponovat maximální objektivitou a vyvarovat se tak některých nástrah, které vycházejí z psychologických, často nevědomých pohnutek.

První nástrahou je *projekce*, která spočívá v touze přesvědčit druhého o správnosti svého osobního názoru a prodat mu svůj pohled na věc jako jediný správný. Když se kouč dívá na situaci svým vlastním viděním věcí a představuje si, že ten druhý smýšlí stejným způsobem, radí mu to, co by mu připadalo správné na jeho místě udělat, a čeká, že se mu to bude zdát normální. Koučovaná osoba naopak očekává, že kouč bude vnímat situaci stejným způsobem jako ona, potvrdí její verzi a navrhne nepřiliš obtížná řešení. Nebo považuje výsledek za prakticky získaný, protože spoléhá na předpokládanou absolutní moc kouče a vyvine tedy určitou formu pasivity. Tento případ je v managementu častý: šéf se mnou souhlasí nebo šéf má řešení.

Varovný signál pro kouče: emocionálně se angažuji do svých tvrzení, ztrácím svou neutralitu.

Lék: položit si otázku Jaký opravdový zisk bych měl z toho, kdybych ho přiměl, aby věřil stejné věci jako já?¹⁶⁰

Druhá nástraha je *ztotožnění*. Kouč je emocionálně zasažen tím, co se děje tomu druhému, ztrácí své osobní záchytné body a stává se tím druhým, vnímá strach a pocity, jako kdyby danou situaci sám prožíval. Mnoho ošetřovatelů, kteří nejsou dostatečně vyškolení pro vztah k nemocným, trpí důsledkem sympatie se svými pacienty a nechává se zahltit jejich bolestí. Kouč je vystaven tomuto riziku, které způsobuje, že ztrácí svůj odstup vůči problému. Pro koučovaného způsobí ztotožnění s koučem to, že se bude rychle cítit uvolněně a bude chtít pomáhat druhým, aniž by si sám věci vyřešil. Ztotožnění může vyvolat *reaktivitu*: je důležité nezaměňovat rychlou dopověď se spěchem plynoucím z emocí.

Lék: vteřina ticha vždy po řeči koučovaného a následující otázka Co mi chce vlastně sdělit?

Ztotožnění může také vést k soucitu s druhým a následnému *bagatelizování* jeho problému, abychom zmírnili jeho pocity.

Lék: přijmout realitu celkové situace, fakta i emoce.¹⁶¹

Třetí velkou nástrahou je *přenos* následován *zpětným přenosem*. Být v roli rozvážené osoby schopné pomoci druhým přináší zisky, které se někdy těžko zvládají. Ten, komu pomáháme, má tendenci přenášet na kouče obraz síly, autority, rodiče nebo staršího bratra. Staví se tedy do provizorní pozice: „Řekni mi, co mám dělat, ty, který víš!“ Pokud je důvěra silná, je přenos pozitivní a očekávání vysoké. Naopak, pokud obraz kouče vyvolává negativní referenční obraz v paměti subjektu, je zde riziko vytvoření negativního přenosu, který zabrání nastolení vztahu důvěry nebo vyvolá mnoho negativních až agresivních projevů.

Zpětný přenos je symetrický fenomén, který může kouč pozorovat u svých osobních pocitů vůči osobě, které asistuje. City a sympatie ho mohou vést k velké chuti pomoci někomu, ke komu má blízko nebo kdo se mu líbí. Nejedná se o odmítání pozitivních pocitů vůči lidem, kterým pomáháme, ale je třeba dbát na to, abychom jimi

¹⁵⁹ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹⁶⁰ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹⁶¹ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

nebyli zaujati natolik, že narušíme svou objektivitu. To by nás vedlo k projekci nebo ztotožnění. Stejným způsobem může být zpětný přenos negativní, pokud je paměť kouče aktivována aspekty obrazu koučované osoby, které ho trápí. Aby si tedy kouč zachoval jasnost a objektivitu, má povinnost pozorovat své vlastní pocity a jejich dopad na vlastní proces myšlení, aby se nestalo, že mu věci přerostou přes hlavu.

Odpovědnost kouče a jeho etika musí směřovat k předání odpovědnosti asistované osobě, aby plně zvládla myšlení a zvláště rozhodnutí, které je nutné učinit. Jeho rolí je přinést metodu a jasno pomocí analýzy situace. Je třeba, aby uměl zůstat neutrální a klidný, ať je nastolený vztah jakýkoliv, aby rozpoznal přehnané reakce různých povah vůči sobě.¹⁶²

Kouč je také vystaven určitému počtu povahových vad. Tady jsou ty, se kterými se, dle Stackeho (2005), nejčastěji setkáváme:

Logičnost rady. „Nedáváme druhému rybu, ale naučme ho rybařit.“ Toto slavné čínské přísloví připomíná, že cílem jakékoli pomoci je přivést lidi k samostatnosti a že tito lidé navíc dávají přednost aplikování takových řešení, které si sami vytvořili. Podřídíte-li se uvedenému přísloví, vyhnete se přehnané racionalitě a dominantním postojům.

Divoká terapie. Kouč není terapeut. Ovládá metodu, která se opírá o realitu okamžiku, a vyzívá druhou osobu k vyřešení problému. Nemá jiná oprávnění nebo posláná a profesionální rámec není přizpůsoben k přehodnocování druhého člověka. Nesmí překročit hranice své kvalifikace.

Chtít přesvědčit, abychom získali zapojení druhého, a být příliš aktivní, může vyvolat bumerangový efekt a rezistenci u druhého. Tomuto úskalí se vyhneme použitím co největšího počtu otázek a reformulací.

Nechat se „vláčet“ tím druhým. Dva časté příklady:

- hra na hádanou: druhý si myslí, že všechno vím a vše odhadnu, nevyvíjí snahu, aby se vyjádřil a vzal určité věci na vědomí;
- syndrom záhady: druhý skrývá některá fakta, aby se nemusel dívat realitě do očí.

Řešení spočívá v tom, že zaujmeme jasný postoj, budeme neústupní a ukážeme svoji schopnost být exaktní.

Soudy, názory, víry, modely a reference – během rozhovoru se od nich oprostíme, abychom mohli maximálně naslouchat a vyhnuli se uzavření koučovaného do úzkých kategorií. Je důležité neustále prověřovat svou otevřenou mysl a disponibilitu. Zde je několik „démonů“, kteří mohou narušit jasnost a objektivnost:

- Vědecká mysl: Můžeme to dokázat?
- Náboženská mysl: Je to opravdu PRAVDA?
- Psychologická mysl: Co to skrývá?
- Funkční mysl: Nevím, obraťte se na ...
- Obchodní mysl: Tak co to přinese?
- Zjednodušující mysl: Tohle všechno je na nic!¹⁶³

4.7. Výhody a pozitivní přínos koučování

Prakticky pro každého, kdo absolvuje ucelený cyklus individuálního nebo skupinového koučování v délce nejméně dvanácti měsíců, je tento proces přínosem. Hodně

¹⁶² Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

¹⁶³ Stacke, Koučování pro manažery a firemní týmy, 2005

ovšem záleží na osobní aktivitě. Podle zkušeností Suchého a Náhlovského lze z tohoto hlediska rozdělit absolventy koučování do čtyř skupin.

A. Velmi mírný pokrok

Koučování jsou stále stejní, v zásadě se nemění, jen mají víc znalostí, lepší přehled a o něco málo lepší návyky. Koučování je pro ně forma uvolnění, ale ne podnětem k výraznější změně, k intenzivní práci na nich samých. Zlepšení je zhruba 5 – 10 %.

B. Mírný pokrok

Koučování mají širší rozhled, povědomí o dovednostech a možných způsobech a zásadách jednání. Něco málo na svém jednání mění k lepšímu. Zlepšení je zhruba 10 -20 %.

C. Podstatný pokrok

Na koučovaných je patrná změna. Jsou vstřícní, mají pozitivnější postoje, širší rozhled, podstatně lepší způsoby jednání. Jejich zlepšení je zhruba 25 – 50 %.

D. Výrazný pokrok

Koučovaný vzal koučování vážně a začal na sobě tvrdě pracovat. Uvědomil si svůj potenciál. Začíná dozrávat na posun do vyšší pozice. Jeho zlepšení dosahuje zhruba +50 % i víc.

V jednotlivých případech u skupinového koučování jde vždy o to, v jakém poměru budou po ukončení cyklu koučování jednotlivé skupiny koučovaných. Při skupinovém koučování bývá průměr skupiny minimálně +25 %. Naproti tomu při individuálním koučování se dosahuje zlepšení často 30-60 %. Vyšší hodnoty zlepšení jsou dány tím, že individuální koučování funguje zpravidla jako podstatně intenzivnější než skupinové. Koučovaný manažer bývá silněji motivován k pozitivním změnám a častěji komunikuje s koučem. Dosažený pokrok se zjišťuje kombinací sebehodnocení koučovaných, hodnocení kouče a hodnocení nadřízeného.¹⁶⁴

Koučování podle Suchého a Náhlovského (2007) posiluje řadu užitečných vlastností. Pro názornost z nich sestavují toto desatero:

1. Odpovědnost.
2. Otevřenost a upřímnost.
3. Pozitivní postoj.
4. Radost z práce a ze života, životní optimismus.
5. Respekt, tolerance a citlivost k druhým lidem.
6. Odstup a nadhled.
7. Soustředění na cíle a priority.
8. Férovost.
9. Sebeovládání.
10. Sebedůvěra.¹⁶⁵

Základní přínosy koučingu jsou:

- Zvýšení výkonnosti pracovníků
- Snížení fluktuace a odchodů
- Udržení klíčových odborníků
- Zvýšení konkurenceschopnosti

V jakých situacích je pomoc osobního kouče vhodná?

¹⁶⁴ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹⁶⁵ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

- Řešení konfliktů a sporů na pracovišti
- Rozhodování o budoucích změnách, příprava změn
- Řešení komunikace na pracovišti
- Předcházení riziku "vyhoření" manažerů
- Řešení rovnováhy mezi prací x osobním životem x rodinou
- Práce ve stresujícím prostředí
- Vyrovnání se se změnami v práci
- Problematické personální vztahy na pracovišti
- Hledání osobní motivace a identity
- Vyjasňování priorit a cílů
- Řešení krizí
- Aktivování zdrojů
- Hledání alternativ¹⁶⁶

¹⁶⁶ Koučink [online]. [cit.2007-15-11] dostupné z www: <http://www.cadetgo.cz/koucink/osobni_koucink/>

5. NÁSTROJE KOUČOVÁNÍ

Koučování zaměřené na dosahování lepších výkonů, ať už vlastních, druhých lidí, nebo týmu, není nijak složité a směřuje, za předpokladu, že se důsledně uplatňují jeho principy, přímo k cíli. Prvním krokem směrem k potřebným změnám je začít uplatňovat koučování při řízení. Dokonce i manažeři, kteří koučování běžně používají, mohou ale neuspět, pokud se zaměří pouze na dosahování lepších výkonů.

V mnoha společnostech si začínají uvědomovat, že se musí stát učící se organizací, pokud chtějí stimulovat a motivovat své zaměstnance a vyrovnat se s nutností neustále realizovat změny. Výkonnost, učení (se) a pozitivní prožitky spojené s prací jsou nerozlučně spjaty. Jejich vyšší úroveň je možné zajistit prostřednictvím lepšího vnímání reality. To je základním cílem koučování.¹⁶⁷

Při koučování je důležitá i připravenost následovat klienta¹⁶⁸ do světa jeho prožívání a zároveň vést rozhovor. Zde se musí oba aspekty střídavě doplňovat. Kouč tedy potřebuje „kufr“ s nástroji, ve kterém jsou přehledně utříděny různé návody k použití i konkrétní nástroje a dají se snadno najít.

Pro tento „kufr“ s nástroji rozlišuje Maren Fischer-Epe sedm oblastí kompetence:

- naslouchat a zaujmout stanovisko,
- udržet si přehled,
- postupovat se zaměřením na řešení,
- ujasňovat role a úlohy,
- reflektovat komunikaci,
- vysvětlovat psycho-logický svět,
- koncentrovaně prohlubovat téma

John Whitmore (Koučování, 2004) k tomu ještě zdůrazňuje důležitost jevů, jako je:

- tón hlasu
- řeč těla
- průběžné poznámky
- atd.¹⁶⁹

Jednotlivé nástroje si nyní rozebereme podrobněji. U některých nástrojů jsou zmíněny různé výhody a nevýhody jejich použití při koučování.

5.1. Naslouchat a zaujmout stanovisko

Aktivní naslouchání

Kouč signalizuje vlídný zájem a pomáhá povzbuzujícími otázkami vstoupit do rozhovoru a být konkrétnější. Pak se soustředí na naslouchání a sleduje klienta. Naslouchání na této rovině je vyjadřováno řečí těla a malými verbálními signály: „ano“, „hm“, „rozumím“ atd.

¹⁶⁷ Whitmore, Koučování, 2004

¹⁶⁸ Klientem zde rozumíme i podřízené a spolupracovníky při interním koučování.

¹⁶⁹ Whitmore, Koučování, 2004

Kouč se snaží sjednotit hlavní klientovy výpovědi. Vlastními slovy shrne nejdůležitější obsahy a přezkoumá, nakolik klientovi porozuměl. Zvláště důležitá je rovina aktivního naslouchání při chaotických a zmatených líčeních problémů.

K aktivnímu naslouchání patří také schopnost vnímat neverbální signály, jako je změna výrazu tváře, držení těla, polohy hlasu a rychlosti řeči. Zvláště pokud se neverbální výraz klienta odchyluje od řečeného, musí kouč tyto signály podchytit a v dialogu je přiměřeně zohlednit.

POZOR:

V poradenské praxi se opakovaně osvědčuje, že pro některé klienty je aktivní naslouchání jako poradenská metoda už klíčem k řešení a k jejich dalšímu osobnímu vývoji. Proces ujasňování vlastních záležitostí se u klienta posílí soustředěnou pozorností poradce. Abychom dokázali aktivně naslouchat, potřebujeme trpělivost. Kouč musí umět vydržet fáze bezvýchodnosti a držet se zpátky se svými řídicími impulsy a příběhy z vlastního života. Někteří lidé potřebují čas na přemýšlení a nemluví, jako když střílí z kulometu. Kouč by měl tyto přestávky na přemýšlení připustit a následovat klienta v jeho vyprávěcím tempu.

Když se snažíme mluvit klientovi ze srdce, musíme počítat s tím, že také někdy budeme pořádně vedle, a musíme to umět snést. To nevadí, protože se tak nabízí další možnost zjistit, jak by klient chtěl být chápán. Aktivní naslouchání není vhodné, jestliže klient zřetelně vyznačil hranice, které chce zachovat. Stejně tak je aktivní naslouchání nepřiměřené, pokud situace vyžaduje, aby se kouč projevil jako osoba. Tak tomu může být například po nějakém útoku nebo když si klient přeje, aby kouč zaujal osobní stanovisko či mu poskytl zpětnou vazbu.¹⁷⁰

Dle Johna Whitmora (Koučování, 2004) je důležitý tón hlasu a řeč těla, což zmínila i Fischer-Epe. Při naslouchání neposloucháme pouze vyřčená slova, ale snažíme se zaslechnout i to, co nebylo řečeno. Tón hlasu koučovaného vypovídá o jeho emocích a měli bychom ho proto pozorně sledovat. Monotónní projev může být příznakem opakování starých myšlenek, zatímco živější projev je často příznakem nových nápadů.

Stejně jako pečlivě naslouchat musí kouč rovněž pozorně sledovat řeč těla (gestikulaci) koučovaného, protože mu to umožní lépe volit otázky. Vstřícný postoj těla může signalizovat zájem koučovaného o zvolený směr zaměření koučování. „Tam, kde slova vyjadřují něco jiného, než co indikuje řeč těla, je to řeč těla, která mnohem pravděpodobněji vyjadřuje skutečné pocity koučovaného.“¹⁷¹

Zpětná vazba

Zpětná vazba je ústřední součástí koučování, neboť bez zpětné vazby není cílená změna možná. Jestliže klientovi chybí zpětná vazba o účinku jeho chování, nemá záchytné body, které jsou nutné pro změny a korektury. Zvláště vedoucí pracovníci z vyšší hierarchie, ale také politici a prominenti žijí nezřídka v nepřehlédnutelném nedostatku upřímné a diferencované zpětné vazby.

Jestliže se zpětná vazba odchyluje od vlastního sebehodnocení jejího příjemce, může zraňovat a být obtížně zpracovatelná. Pokud jako ten, kdo dává zpětnou vazbu, neznám sebehodnocení druhých, nemohu vědět, v jaké míře se jich mohu dotknout nebo je zranit.

¹⁷⁰ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁷¹ Whitmore, Koučování, 2004

POZOR:

Zpětná vazba od kouče má pro většinu klientů ústřední význam. To platí zvláště tehdy, jestliže v jejich profesním – a někdy i soukromém – prostředí dostávají ke svému chování a působení upřímné zpětné vazby málo. Jestliže je vztah mezi koučem a klientem založen na důvěře, může vlídně a přiléhavě formulovaná zpětná vazba přinést důležité impulsy. Pokud se však kouč nedrží výše popsaných pravidel hry, může neobratně formulovaná nebo umístěná zpětná vazba citelně narušit pracovní vztah.¹⁷²

5.2. Udržet si přehled

Strukturování rozhovoru

V průběhu rozhovoru si musí kouč uchovávat přehled a orientaci. Cílem první fáze rozhovorů je vytvoření základny pro dialog a dosažení shody ohledně postupu. Kouč informuje o své úloze a své roli poradce a také o případně existujících zadáních zvnějšku nebo o ujednáních a rámcových podmínkách, které je třeba zohledňovat. Zároveň kouč zdůrazňuje klientovu vlastní zodpovědnost. Jedná se tedy nejdříve o to, představit se jako poradce a vytvořit transparentní představu o způsobu spolupráce.

Poté je třeba pochopit situaci a přání klienta a podpořit ho v konkretizaci jeho často dosud nejasných cílů. Tato fáze rozhovorů končí, jakmile jsou cíle a kritéria úspěchu pro požadovanou změnu definována a kouč a klient se shodli ve věci těžiště jejich sezení.

Dále dojde k vytvoření rámce, ve kterém klient může tvořit řešení svého problému a cesty ke svému cíli. Kouč musí mít představu, jak nejlépe by mohl klienta podpořit na jeho cestě k cíli. Poradce a klient nyní zkoušejí, které zdroje se dají využít k dosažení cíle a které vnější nebo vnitřní překážky je třeba překonat. Kouč nabízí vhodnou metodickou cestu. Nyní by měl klient získat představu o tom, jak chce dále postupovat.

Kouč musí také pomoci klientovi, aby převzal zodpovědnost za své záměry a mohl být úspěšný při jejich uskutečňování. Je nutné přezkoumat námitky a rizika a realisticky odhadnout časové nároky a emocionální náročnost. Pak se přenesení záměru do praxe konkretizuje natolik, aby jej klient sám mohl otestovat. Tato fáze je uzavřena, jakmile klient ví, jak dále postupovat a jak chce podle okolností zacházet se vznikajícími překážkami.¹⁷³

Strukturování obsahů

Kromě představy o struktuře průběhu rozhovorů by si kouč měl také podržet přehled o tématech, problémech, cílech a zdrojích klienta. Tento přehled je nejlépe uchovat postupným zaznamenáváním.¹⁷⁴ Při koučování je většinou zapotřebí, aby někdo zaznamenával jeho průběh. Může to být jak kouč tak i koučovaný. John Whitmore (2004) dává přednost tomu, aby tuto práci dělal kouč, protože koučovaný se tak může zcela soustředit na přemýšlení a vyjadřování.¹⁷⁵

Práce s obrazy

¹⁷² Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁷³ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁷⁴ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁷⁵ Whitmore, Koučování, 2004

Jinou formou, jak si v koučování udržet přehled, jsou vizualizace. Komplexní a mnohohvrstevné situace se často dají pomocí obrazů zachytit názorněji a výstižněji než slovy. V koučování mohou být užitečné různé formy vizualizace. Tou nejjednodušší metodou běžnou v moderování je zapisování obsahů. Témata a cíle se jednotlivě zapisují, aby se později podle určitých kritérií třídily a podle potřeby nově strukturovaly. Moderátor nebo v našem případě poradce aktivně naslouchá a sjednocuje obsahové výpovědi. Tím si uchovává přehled, aniž by ztrácel dílčí aspekty.

Při vizualizaci se bohatství vašich nápadů nekladou žádné hranice. Dovoleno je vše, co přispívá k vysvětlení, zdůraznění nebo přehledu. Grafiky, schematická znázornění a psaní na tabule a papír využívá většina poradců. Vizualizace s předměty je jednoduchá a dá se všude snadno provést. Nakreslit figury a dát jim ještě určitý emocionální výraz je však pro mnoho poradců spíše nezvyklé.

POZOR:

Kouč by se při vizualizaci neměl podřizovat nějakému tlaku k prezentaci nebo výkonu. Hlavní úskalí při vizualizaci spočívá v možnosti ztráty kontaktu s klientem, protože se do vizualizace pustíme příliš brzy, příliš rychle či zmateně. Nevýhodné je také stát dlouho ke klientovi zády nebo se příliš zaměřovat ne estetiku obrazů místo na jejich účinek.¹⁷⁶

5.3. Postupovat se zaměřením na řešení

Konstruktivně se ptát

Kouč musí umět klást otázky, které směřují sebereflexi klienta konstruktivním směrem.

Tvořit nová hodnocení

Důležitou úlohou kouče je pomoci klientům k novým hlediskům a tím k novým hodnocením. Jestliže si klienti hledají koučování, chtějí zpravidla ukončit nebo změnit určitý stav, který prožívají jako problém.

Formulování cílů

Většina cílů v koučování vyžaduje osobní změnu klienta, jíž v pracovním všedním dnu není schopen dosáhnout prostředky, kterými momentálně disponuje. Má-li se podařit, aby se klient překonal a dělal nezvyklé věci nebo vyzkoušel nepohodlné způsoby chování, musí cíl v koučování působit velikou silou. Aby cíle vyvíjely takovou sílu, měly by splňovat některá kritéria. „Na co se soustředíme, to také často získáme. Obáváme-li se neúspěchu, soustředíme se na něj a neúspěch se dostaví. Lidé, které neuspokojí nic jiného než úspěch, mnoho získají. Ti, kteří se bojí, že neuspějí, o mnohé přijdou.“¹⁷⁷ Cíl by měl být dle Mareen Fischer-Epe *pozitivní, atraktivně-motivující, konkrétně měřitelný a ekologický*. Dále si jednotlivé vlastnosti cíle blíže popíšeme.

Je cíl pozitivní?

¹⁷⁶ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁷⁷ Whitmore, Koučování, 2004

V případě pozitivního cíle člověk považuje určitý stav za hodný usilování a chce jej dosáhnout. V případě negativního cíle jde o to změnit nevyhovující stav či se mu vyhnout.

Je cíl atraktivně-motivující?

Jestliže se za cíl máme skutečně zasadit a chceme při tom vydržet i vypětí, musí vytvářet dostatek motivující tažné síly.

Je cíl konkrétně měřitelný?

Konkrétní cíle jsou v mnoha kritériích jasně vytyčené a popsateľné. U věcných témat je to relativně jednoduché. Psací stůl, který chci koupit, je ze světlého dřeva, metr a půl široký a má alespoň dvě zásuvky a dva odkládací prostory. Obtížné je to při cílech spjatých s chováním, které nebývají tak snadno měřitelné a popsateľné. Abychom nejasné cíle zpřístupnili konkretizací a testovatelností, jsou vhodné všechny otázky k číslům, datům a faktům.

Je cíl ekologický?

Zkoumání, zda je cíl ekologicky smysluplný a oprávněný, se zabývá účinky a nechtěnými vedlejšími účinky, které mohou být s dosažením tohoto cíle spojeny. Ekologie je v obecném chápání jazyka vědou o vztazích mezi živými bytostmi a jejich prostředím. Otázky ekologie by měly pomoci, aby klient neběžel slepě k cíli, ale aby se vydal na cestu při plném vědomí důsledků.¹⁷⁸

John Whitmore (2004) formuloval další vlastnosti dobrého cíle. Všechny cíle by měly být

- specifické
- měřitelné
- odsouhlasené
- realistické
- rozložené v čase
- pozitivně formulované
- dobře pochopené
- relevantní
- etické
- náročné legální
- ekologicky přijatelné
- přiměřené
- zaznamenané¹⁷⁹

Cílem koučování je odstranit vnější i vnitřní překážky bránící dosažení cílů.

5.4. Vyjasnění rolí a úkolů

Mnohá zadání v koučování se týkají nevyjasněných rolí a úkolů, které se pojí s pozicí nebo činností. Rolí se zde myslí souhrn očekávání, která má vliv na chování osoby, případně její funkce nebo pozice.

V pracovním světě se obvykle část očekávání kladených na roli ustanovuje formou popisu pracovní náplně. Vyjasnění rolí a úkolů poskytuje klientovi normativní orientaci v tom, co je třeba udělat nebo také vynechat.

¹⁷⁸ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁷⁹ Whitmore, Koučování, 2004

Převzetí role nebo určité pozice samozřejmě neznamená totéž jako slib slepého splňování s tím spjatých očekávání. Jakmile držitel role nebo určité pozice poznal, co se od něj očekává, musí toto očekávání pokaždé uvést v soulad se svými osobními přesvědčeními a schopnostmi. Kouč pomáhá klientovi, aby si tuto otázku pro sebe ujasnil a získal v roli suverenitu. Někdy se ovšem při osobním vyjasňování ukáže také to, že cíle a hodnoty klienta nejsou slučitelné s očekáváními, která směřují vůči jeho roli. Potom jde v koučování o to, jak se dá nastoupit uspořádaný ústup z pozice nebo převzatý úřad přiměřeným způsobem odevzdat.

Mnohé v koučování pojednávané konflikty vznikají z toho, že klienti přesně nevědí, co se od nich očekává, a také nemají jasnou představu o svých úkolech nebo své roli. To platí zvláště pro vedoucí pracovníky.

Často je třeba nejprve ještě jednou, přesněji vyjasnit úkoly a s nimi spjatá očekávání, například s vlastním nadřízeným. Spolupráce bude moci běžet bez poruch teprve tehdy, když se chápání role a úkolů na obou stranách shoduje. Vedoucí pracovníci však nemají vyjasňovat jen svou vlastní roli, ale mají také přispívat ke srozumitelnosti rolí pro své spolupracovníky: mají jasně pojmenovávat svá očekávání a také se těmito očekáváními se svými spolupracovníky důkladně zabývat.¹⁸⁰

5.5. Reflektování komunikace

Maren Fischer-Epe zde upozorňuje na tři souvislosti:

- analýza problematických sekvencí v komunikaci,
- příprava rozhovoru,
- analýza vlastního komunikačního chování.

Analýza problematických sekvencí v komunikaci

Zahrnuje situace v komunikaci, které vedly k nedorozuměním nebo rozladám.

Příprava rozhovoru

Na základě čtyř uvedených aspektů, je nutno položit klientovi například následující otázky:

- Čeho chcete tímto rozhovorem – maximálně a minimálně – dosáhnout? (*aspekt výzvy*)
- Co chcete zprostředkovat po věcné a obsahové stránce? (*věcný aspekt*)
- Jak chcete utvářet vztah? Co oceňujícího můžete o druhém říci – aniž byste musel lhát nebo se křivit? Co vidíte kriticky? Co z obou podob chcete oslovit? (*aspekt vztahu*)
- Jak je vám osobně v této situaci / s tímto partnerem v rozhovoru? Co z toho chcete sdělit a jakým způsobem? (*aspekt sdělení osobě*)

Analýza vlastního komunikačního chování

Pro vedoucí pracovníky a osoby, které podle úřadu nebo na základě připsaných očekávání kladených na jejich roli zacházejí zodpovědně s lidmi platí čtyři hlavní požadavky na jejich komunikační chování:

- vyjadřovat se věcně přesně a srozumitelně (*srozumitelnost*),

¹⁸⁰ Fischer-Epe, Koučování, 2006

- jako osoba se projevovat dostatečně věrohodně a transparentně (*osobní transparence*),
- chovat se vůči druhým lidem konstruktivně a oceňovat je – také v případě konfliktu (*oceňující utváření vztahu*),
- jasně a zřetelně zprostředkovat, které cíle sami sledují a jaká očekávání (spjatá s rolemi) mají vůči druhým (*orientace na cíl a na řešení*).

Tak jako se na dům díváme z různých stran a teprve tak získáme celostní náhled, měli bychom i v případě schopností v oblasti chování přezkoumat, jak vypadá druhá strana. Všechny vlastnosti, všechny hodnoty a každá silná stránka v chování vyvíjí pozitivní vliv jen tehdy, pokud je vyvažovaná protipólem. Teprve když člověk disponuje protikladnými alternativami chování, je schopen pružně reagovat a dávkovat vlastní chování. Jestliže doplňující alternativa chování není k dispozici, může se vlastnost rychle obrátit v negativní. Ten, kdo se umí prosadit, potřebuje jako potenciál rovněž schopnost brát ohledy a zabývat se potřebami druhých. V přemíře se průbojnost zvrhne v bezohledné rozvíjení moci. A přirozeně se i schopnost brát ohledy dá přehánět natolik, že vede k přizpůsobení až po rezignaci na vlastní cíle. Tato souvislost platí pro každou hodnotu, pro každou vlastnost a každou schopnost.

Kdo chce druhé lidi přimět k tomu, aby se chovali jinak, bude úspěšný, když bude postupovat konstruktivně a s oceněním. Konfrontace s kritikou musí být spojena s ochotou přijímat, jestliže nemá působit příkoří nebo zraňovat, ale naopak má podporovat vývoj. Přijetí a konfrontace podporují vývoj, pokud se objevují provázaně.

Jestliže se mezilidské vztahy pokazí, mívají zúčastnění sklon prožívat se především jako reagující. Chování jednoho vyvolává u druhého určitý pocit. V souladu s tím se dotýčný chová. To vyvolává u prvního opět určitý pocit a podněcuje tak určité chování. Tyto začarované kruhy vznikají především tehdy, jestliže na sebe padnou lidé s protikladnými hodnotami a způsoby chování.

Analýzou začarovaného kruhu podporujeme jednak vcítění do obou protivníků v konfliktu a jednak také odstup a přehled. Kouč potřebuje trochu cviku a zkušeností, aby mohl se začarovaným kruhem úspěšně pracovat. Pokud jde o začarovaný kruh, musíme ho včas probrat. Ne všechny konflikty probíhají podle tohoto vzorce. V každém případě je však oddělená analýza pocitů a chování při konfliktech užitečná.¹⁸¹

5.6. Vysvětlování psycho – logického světa

Lidé, kteří se rozhodnou pro koučování, se mají nebo chtějí něco naučit. Jako kouč je člověk vyzýván k tomu, aby umožnil, usnadnil a utvářel osobní učení, ale na druhé straně aby také upozornil klienta na hranice.

My lidé vnímáme mnohem více, než jsme schopni vědomě zpracovat. Mnohé naše konání není řízeno vědomím. To, že se navzdory omezené pozornosti s všedním dnem srovnáme, spočívá především v lidské schopnosti automatizovat chování a procesy vnímání.

Neurofyziologicky lze automatizaci vysvětlit následovně: Každý vjem s sebou nese určitý pocit, představu, myšlenku, úkon. V mozku se zároveň propojí nervové buňky, které se na tom podílejí – nastaví se tak stopa paměti. Opakováním se tato spojení upevňují, paměťová stopa se vybrušuje.

¹⁸¹ Fischer-Epe, Koučování, 2006

K psycho – logickému světu patří i problematika krizí. Jak tedy můžeme smysluplně podpořit člověka v krizi? I když koučování v zásadě není terapií a krize se v koučování zřídka oslovují přímo a otevřeně, může se stát, že klienti kouče konfrontují se svou (někdy skrývanou) krizí. Potřebujeme diagnostickou jistotu a někdy silné nervy, aby nás dynamika krize nezachvátila. Poradci, kteří mají málo vlastních zkušeností a postrádají terapeutický výcvik, pak někdy bývají přetíženi. Neměli by se ostýchat opatřit si supervizi u zkušeného terapeuta nebo klienta na terapeuta odkázat.

V bezvýhodně vyhlížejících situacích je užitečné, když si člověk vzpomene, že už různé podobně těžké situace v životě zvládl. Situace v krizi se obvykle jeví jako bezvýhodná. Proto může být užitečné se na nynější situaci podívat z budoucnosti, ve které je krize zvládnuta.¹⁸²

5.7. Koncentrovaně prohlubovat téma

Vidět svět očima druhého

Pokud klienta cíleně vyzýváme k tomu, aby se důkladně přenesl do situace druhého, mluvíme o *výměně rolí* a *technikách ztotožnění*. Při výměně rolí se člověk ztotožní s druhou osobou a prožívá svět z její perspektivy.

V koučování lze výměnu rolí a techniku ztotožnění využít zvláště pro tři cíle:

- pro lepší chápání situace z různých perspektiv,
- pro vysvětlení očekávání, která se pojí s profesní rolí,
- pro přípravu náročných rozhovorů.

POZOR

Možnosti, které přináší výměna rolí, spočívají v tom, že si klient může rozšířit perspektivy a najít cestu k vyváženějšímu celkovému vidění. Předpokladem ztotožnění s druhými je schopnost zaujmout na určitou dobu odstup od vlastní osoby.

Zacházení s ambivalencemi

Aby se klient mohl fundovaně rozhodnout, jak chce postupovat, je často třeba dostat pod jednu střechu více vnitřních hlasů nebo stránek. Ve vedoucí úloze k tomu ještě jako zátěž přibývá to, že k vnitřní ambivalenci mohou vést i rozporné vnější požadavky kladené na roli. Kouč potom potřebuje představu, jak by klientovi mohl pomoci s vnitřním ujasněním. Jednoduchou a prostou možností, jak se můžeme dívat na vnitřní rozpolcenosti a nesrovnalosti, je metafora vnitřního týmu.

V koučování s vedoucími pracovníky se však obraz vnitřního týmu, který je třeba vést stejně jako reálné spolupracovníky, přímo nabízí a je srozumitelný. Tak se stane úkolem pro vedení vyslechnout protichůdné strany a přivést je k dobré spolupráci. Stejně tak můžeme mluvit o vnitřním podniku, ve kterém jsou různá oddělení, která mají dobře spolupracovat.

POZOR

¹⁸² Fischer-Epe, Koučování, 2006

Model vnitřního týmu nabízí v koučování množství výhod. Jestliže potom použijeme jazykové obrazy ze světa klientovy zkušenosti, případně i lidem, kteří jinak o sobě prozrazují jen málo, velmi snadné zabývat se svými vnitřními ambivalencemi. Tím, že se člověk ztotožní s různými hráči svého vnitřního týmu a dovolí jim vyhlásit své cíle a nesnáze jako samostatným osobám, jsou oceněna rozporná vnitřní hlediska a vznikne obsáhlý obraz situace.

Náčrt budoucnosti

Zatímco cíle představují už body soustředění určitých snah, jsou vize spíše celostnými, dosud neostrými představami s velkou přitažlivostí.

Návod, který kouč poskytne k tvoření *náčrtu budoucnosti*, musí klientovi pomoci překonat navyklé vzorce myšlení a najít přístup k vlastní intuici. Náčrt by měl zahrnovat celý život a neměl by se soustředit jen na téma práce a výkonu. Dalšími důležitými kroky jsou také *formulování konkrétních cílů, rozhodnutí a následné zabezpečení uskutečňování*.

POZOR

Jestliže se podaří objevit nové cíle pomocí náčrtu budoucnosti a najít nové nasměrování v činnosti, bývají to v koučování často podstatné momenty. Obrazy, které v těchto procesech vznikají, se dají využít pro další poradenství. Často bývají ještě o léta později pro klienta významné a nabitě motivující silou.¹⁸³

Jiné nástroje koučování uvádí Paul Birch. Pro lepší pochopení zavádí model ADAPT, podle kterého lze upravit lidská výkonnost:

A – (Assess current performance) Posoudit současnou výkonnost

D – (Develop a plan) Rozvinout plán

A – (Act on the plan) Jednat podle plánu

P – (Progress check) Zkontrolovat pokrok

T – (Tell and ask) Mluvit a ptát se

Posoudit současnou výkonnost - Předtím než kouč začne s někým diskutovat o zlepšení jeho výkonnosti, musí si sám pro sebe zjistit, jak na tom je klient právě teď.

Rozvinout plán – V první fázi je nutné stanovit cíl, určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo. V další fázi se tento cíl rozdělí na přiměřené časové úseky. Pokud je to nutné, vytvoří se plán, který pokryje pouze část cesty ke konečnému cíli. Je nutné tento cíl mít na paměti, ale kouč se přitom nesmí vnučovat s jeho plánováním.

Jednat podle plánu – Ačkoli je to ta část koučování, která je nejméně vidět, obvykle bývá jednoduchá. Většina této fáze je o tom zjistit a udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu plánu na druhý.

Zkontrolovat pokrok – Pokrok musí být zkontrolován u každého milníku, ale měl by být kontrolován i během cesty k tomuto milníku, takže nesplnění cíle by pak nemělo být překvapením.

Mluvit a ptát se – Komunikace by měla provázet celý proces koučování.¹⁸⁴

Otázky, které při koučování klademe, by se podle názoru Johna Whitmora (2004) měly postupně zaměřit na čtyři odlišné oblasti.

¹⁸³ Fischer-Epe, Koučování, 2006

¹⁸⁴ Birch, Koučování, 2005

Metodika „GROW“:

- Cíle (**G**oal Setting), a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější.
- Zjištění skutečného stavu věcí – prověření REALITY (**R**eality).
- MOŽNOSTI (**O**ptions) a alternativní strategie nebo postup činnosti.
- CO se má udělat, KDY, KDO to udělá
- a jaká je VŮLE (**W**ill) to udělat.¹⁸⁵

GROW znamená růst, zvyšování apod. Je to vhodná mnemotechnická pomůcka k zapamatování zmíněných čtyř oblastí, na které byste se měli zaměřit při koučování: cílů (Goals), reality (Reality), možností (Options) a volby, co (what), kdy (when) a kdo (who) hodlá udělat (will).

¹⁸⁵ Whitmore, Koučování, 2004

6. MOŽNOSTI VYUŽITÍ COACHINGU V PKB

Podnikání nejen v PKB od lidí hodně vyžaduje a cena, kterou mnoho lidí platí, je příliš vysoká. Jejich osobní život je podřízen práci, místo aby tomu bylo naopak. Jak říká Whitmore (2004) „Příliš mnoho manažerů nepracuje pro to, aby mohli žít, ale žije, aby mohli pracovat.“¹⁸⁶ Stres, rozvody, děti, na které nemá nikdo čas, a podkopané zdraví jsou mnohem častějším jevem, než jsme ochotni si připustit. Koučování nenásilně umožňuje uvědomit si existující nerovnováhu a pomoci koučovanému sladit různé stránky života tak, aby se to příznivě projevilo jak na jeho práci, tak i v osobním životě. To často vyžaduje schopnost vyhýbat se problémům a vytvořit si představu potenciálního nebo ideálního stavu, ke kterému chceme směřovat.

Ještě užitečnější a v PKB obzvlášť je **sebekoučování**. Této problematice se odborné publikace moc nevěnují. V průmyslu komerční bezpečnosti je velice důležitá rychlost a s ní spojená samostatnost rozhodování v určitých např. krizových situacích. Proto zkrátka někdy není čas hledat radu u dalšího kouče. Po nástupu do zaměstnání většinou každý potřebuje nějakého mentora či kouče a rady a taktiky od něj přijímá s nadšením. V průběhu pracovního procesu je však žádoucí, aby si každý techniky koučování osvojil a dokázal je zpětně aplikovat nejen na sebe, ale i na další nově příchozí kolegy, kteří budou koučování nyní potřebovat. Každý, kdo pochopil podstatu koučování, brzy začne koučovat sám sebe, ať už ve věcech všedních nebo takových, o nichž jenom velmi neradi hovoříme s někým jiným. Sebekoučování umožňuje osvojit si bez velkého rizika schopnosti a dovednosti potřebné pro koučování a začít s důvěrou koučovat druhé.

Sice jsme na začátku řekli, že koučování je specifický vztah dvou osob. V situaci sebekoučování, tedy když jsme sami sobě koučem, nám jedna osoba chybí, takže nezbyvá nic jiného než si ji vytvořit. Jednoduše si vytvoříme svého vnitřního pozorovatele, který bude nezápatě a s odstupem sledovat naše myšlení a počínání. Začneme s ním vést dialog jako s koučem. Můžeme jít ještě dál: postupně se začneme víc ztotožňovat se svým pozorovatelem než sami se sebou. Při tomto účelném rozdělení své osobnosti zjišťujeme, že věci a jevy kolem sebe hodnotíme daleko méně úzkostlivě. Vytvořením svého vlastního pozorovatele ve skutečnosti posilujeme úlohu vědomí, úlohu uvědomělého usměrňování svých myšlenek, emocí i jednání. Dostáváme sami sebe pod vědomou kontrolu.¹⁸⁷

Úkol manažera PKB je jednoduchý – zajistit, aby se udělalo, co se udělat má, a zabezpečit, v mezích daných časovou a finanční náročností, profesionální růst podřízených. Při koučování se realizuje obojí najednou. Management orientovaný na koučování a jemu odpovídající kultura vedou k tomu, že lidé dobře pracují, rozvíjejí se a zvyšuje se jejich sebedůvěra.

Pro průmysl komerční bezpečnosti a zvláště pak pro SBA hraje velice důležitou roli tým. V teoretické části byla probrána úloha procesního týmu se svými pravomocemi a odpovědností, jehož význam v nové ekonomice stále stoupá. Víme také z kapitoly 4.5., že i týmy se dají koučovat. V praxi je, pro dosažení dobré týmové spolupráce, nutno dle Whitmora (2004) dodržovat několik kroků:

- Prodiskutovat a shodnout se na společných cílech týmu.
- Za účasti a s přispěním všech členů týmu vypracovat souhrn základních pravidel nebo principů fungování týmu přijatelných pro všechny jeho členy.

¹⁸⁶ Whitmore, Koučování, 2004

¹⁸⁷ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

- Vymezit čas na pravidelná, obvykle v návaznosti na plánované pracovní porady realizovaná setkání, zaměřená na rozvoj skupiny.
- Zjistit názor členů týmu na to, do jaké míry považují za žádoucí zúčastňovat se společně různých organizovaných aktivit.
- Vytvořit podpůrný systém umožňující zabývat se, na požádání i důvěrně, individuálními problémy a záležitostmi.
- Rozvíjet společné mimopracovní zájmy.
- Společně si osvojovat nové dovednosti.
- Diskuse o vlastnostech a schopnostech členů týmu.
- Skupinová diskuse o smyslu individuálních a kolektivních aktivit z pohledu jednotlivých členů týmu.

Při posuzování a zvažování těchto návrhů a možností v týmu je možné využít koučování. Lídr je může týmu předložit k diskusi nebo ho nenápadně vést k tomu, aby se jimi zabýval, rozhodovat by ale měli členové týmu. K rozhodnutí přijmout některý nebo některé z těchto návrhů by tým měl dospět demokraticky, přijatý princip by měl být přesně formulován a zaznamenán.

Skupinové koučování je ve srovnání s individuálním finančně výhodné, protože se výdaje za práci kouče rozkládají na více účastníků. Navíc se koučování uskutečňuje zpravidla v blízkosti pracoviště koučovaných (nebo přímo v něm), kterým tak nevznikají časové ztráty spojené s přepravou ani cestovní výdaje. Kouč prostě přijede (interní kouč - přijde) za nimi. Skupinové koučování se proto často využívá v oblasti nižšího managementu: v práci s mistry, koordinátory, nižšími vedoucími...¹⁸⁸

Rozlišujeme dva druhy skupin. **Formální skupiny** pracovníků vznikají nejčastěji zásahy zvenčí, jednak určením nadřízených orgánů, za druhé přímým výběrem manažerů. Také vlastní manažer skupiny je zpravidla vybrán vyšším článkem řízení, konkursem, zcela výjimečně skupinou, je však třeba přihlížet k názoru skupiny. Je třeba též při řízení skupiny formální uplatňovat některé prvky, typické pro **skupiny neformální**, tj. takové, které by vznikly samy podle dané situace. Proto tak velký význam pro řízení lidí má osobní styk, přímé spojení s podřízenými. Ať už je to poklepání na rameno, přátelská rozmluva, vánoční dárek, prémiové ohodnocení či výtka, jde o osobní kontakty.¹⁸⁹

„Abychom na pracovištích podniků průmyslu komerční bezpečnosti uměli v sociální skupině ve funkci manažera dobře pracovat a se skupinou dobře spolupracovat, je třeba nejen mít o sociálních (pracovních) skupinách kvalifikované informace, ale také je třeba uplatňovat moderní formy řízení procesů v průmyslu komerční bezpečnosti. Dnes je totiž nutné aplikovat nejnovější formy a metody řízení do našich bezpečnostních podmínek. Uplatňovat zde totiž stále více sociologických prvků v práci s lidskými zdroji jako je např. kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. Ukazuje se, že také v PKB již nestačí obecný management k řízení čím dál tím náročnější práce, ale vývoj žádá psychologickou péči o podřízené obdobně, jako ve vrcholovém sportu, označení stylu vedení orientovaného na vývoj a tím je koučing (coaching).“¹⁹⁰

¹⁸⁸ Suchý, Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹⁸⁹ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

¹⁹⁰ Laucký, Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji v průmyslu komerční bezpečnosti, Sborník Mezinárodní konference-Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, 2007

Jakou má tedy koučování v průmyslu komerční bezpečnosti perspektivu? Individuální koučování je pro firmy drahá záležitost a sotva se v dohledné době více prosadí u jiných kategorií vedoucích než jsou topmanažeři. „V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role a také osobnosti klienta. Co je třeba při koučování v PKB řešit? Je to především:

- správné určení osobní pozice vývoje a vize a správné formulování cílů
- rozvoj vhodných strategií řešení problémů a jejich přenesení do praxe
- analýza a další vývoj vlastního chování
- ujasnění rolí a vymezení pozice v obtížných situacích rozhodování
- dokonalé zvládnutí běžného pracovního dne“¹⁹¹

Naproti tomu skupinové koučování nižšího a středního managementu, které kombinuje koučování ve skupině s individuálním přístupem, je pro podniky PKB efektivní. Zde je ale třeba, aby se jednotliví pracovníci učili hlavně sebekoučování (pokládat správné otázky sami sobě, v komunikaci s druhým se umět vcítit atd.), aby byli později schopni rychle a správně řešit problémy a reagovat v nenadálých situacích. Značná úspora nákladů vzniká podnikům navíc tím, že koučování probíhá v těsné blízkosti pracoviště koučovaných nebo přímo na pracovišti, takže odpadají jejich cestovní výdaje a ztráta času. I u sebekoučování (self-coaching) a koučování v týmech je nutné občasné zopakování metod koučování. Po častých sezeních v začátcích je užitečné sezení opakovat alespoň jednou za půl roku či rok. Zde je dobré vyměnit zkušenosti s ostatními a rozšířit tak svoje obzory a také zopakovat základy dobrého koučingu, který se v nezkušených rukách může zvrhnout v něco, čemu se koučování již nedá říkat.

Mezi topmanagementem a nižším managementem bývá rozdíl ve znalostech a postojích. Topmanažerům chybí živý kontakt s lidmi a důvěrná znalost toho, co se odehrává na nejnižší organizační úrovni. Naopak nižší management zpravidla nemá širší rozhled a znalost manažerských technik a přístupů. Tento rozdíl vede k vzájemnému neporozumění, často i k demotivaci nižšího managementu, a omezuje úspěšnost firmy. Koučování může tento rozdíl podstatně zmírnit, nebo i odstranit.¹⁹²

„Postoj vedoucího manažera a jeho technika působení na lidi se odrážejí na vztazích ve skupině, na soužití, spolupráci členů, na souladu či nesouladu myšlení a jednání, na jednotě názorů skupiny i na efektivitě jejich společné práce. Otázky vedení a řízení jsou nejobtížnějšími problémy sociální psychologie. V průmyslu komerční bezpečnosti pak je problémem řízení malá zkušenost současných manažerů. Zkušenosti z podobně fungujících skupin např. v bývalé armádě či bezpečnosti se nedají adekvátně použít, vzhledem k tomu, že tyto jsou zatíženy nepoužitelným nánosem ideologických klišé a politických praktik, které do PKB nepatří.“¹⁹³

Podniky si budou stále více uvědomovat, že klíč k úspěšnosti firmy je v tom, jak se podaří zapůsobit na řadové zaměstnance a celé týmy, na jejich motivaci, loajalitu a schopnost přijímat, iniciovat a realizovat změny, jak předjímají Hammer a Champy nebo manželé Toofflerovi. V tom hrají nezastupitelnou roli např. velitelé zásahů a koordinátoři týmů. Koučování nižšího managementu směřuje k tomuto kritickému bodu úspěšnosti firmy.

¹⁹¹ Laucký, Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji v průmyslu komerční bezpečnosti, Sborník Mezinárodní konference-Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, 2007

¹⁹² Suchý, Náhlavský, Koučování v manažerské praxi, 2007

¹⁹³ Laucký, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, 2005

Jestliže se díky koučování podaří například u velitelů zásahů zlepšit jednání s lidmi, vedení lidí a řízení procesů jen „o pouhých 25 %“, startuje to multiplikační efekt.“¹⁹⁴ Spolupracovníci koučovaných vedoucích jsou lépe a citlivěji vedeni a pracují s větším zaujetím, efektivněji a projevují více tvůrčí iniciativy. Účinky koučování se tak kaskádovitě šíří: čím více má koučovaný vedoucí spolupracovníků, tím větší potenciální efekt vznikne.

Poptávka po zkušených koučích v nejbližších letech určitě poroste. Zejména skupinovému koučování, které kombinuje týmový a individuální přístup, dávám nadějnou perspektivu.

¹⁹⁴ Suchý, Náhlavský, Koučování v manažerské praxi, 2007

7. ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro potřeby této diplomové práce byla nutnost získání určitých podkladů pro vytvoření teoretických východisek i praktické aplikace v průmyslu komerční bezpečnosti. Jelikož se žádná publikace nezabývá problematikou zkoumání koučování v našem oboru, bylo nutné tyto podklady získat a analyzovat. Soukromá bezpečnostní oblast má svá specifika a požadavky oproti jiným oborům rozdílná, byl tedy sestaven dotazník (viz. Příloha č. 1), který byl určen výhradně osobám z bezpečnostní branže a to v takové funkci řízení, která předpokládá alespoň jednoho podřízeného. Kde nižším managementem jsou například vedoucí směny, velitelé zásahu atp., středním managementem je jakýkoli bezpečnostní manažer působící spíše v kanceláři a za TOP management je zde považován vysoce odborně vzdělaný, zkušený vrcholový vedoucí, nebo přímo majitel či ředitel dané firmy. Protože byl segment dotazovaných takto zúžen, bylo do oběhu různými způsoby (email, papírová forma) dáno 50 – cca 70 dotazníků. Počet nelze přesně určit, jelikož email s dotazníkem byl poslán s prosbou dalšího přeposílání. Důležité je, že z tolika dotazníků v oběhu se mi vrátilo pouze 34 dotazníků, což mě velice překvapilo, protože povětšinou byli požádáni přátelé a známí, kteří mohli dotazník distribuovat ve své firmě, ale nestalo se tak. Naopak mě překvapilo množství dotazníků, které přišly od mě osobně neznámých lidí, a ke kterým se dotazník dostal tzv. z „druhé ruky“. Nevím, jestli má smysl z něčeho podobného vyvozovat nějaký závěr, ale možné je, že problematika koučování v průmyslu komerční bezpečnosti současné manažery moc nezaujala.

Dotazník byl koncipován kvalitativně, byly použity převážně otevřené otázky za účelem získání co největšího počtu informací. Proto je vyhodnocován pomocí **analýzy kvalitativních dat**. Dle publikace Karla Pavlicy – Sociální výzkum, podnik a management bývají v poslední době nejčastěji využívány tři metody kvalitativní analýzy dat – (1) **obsahová analýza**, (2) tzv. „grounded“ **teorie** a (3) **analýza diskurzu**.

Je také důležité předeslat, že výsledky analýzy tohoto dotazníkového šetření se promítly do obsahu celé diplomové práce.

7.1. Obsahová kvalitativní analýza podle segmentů pohlaví a věk

Pro analýzu je zvolena obsahová analýza, která umožňuje relativně snadnou orientaci v získaných kvalitativních datech.

100 %.....34 dotazníků
z toho odpovídalo: 6 dotazníků.....17,6 % žen
28 dotazníků.....82,4 % mužů

Dotazník tedy budu segmentovat na základě pohlaví a také věku dotazovaných. Zde budu segmentovat na tři skupiny:

1. skupina Do 30 let
2. skupina 31 – 50
3. skupina 51 - výše

Skupiny takto rozděluji proto, že počet dotazníků obdržených od osob do 30 let je dostatečný, naproti tomu počet dotazníků od 30 – 40-ti letých byl pouhé dva a to věkově blíže k 40. Segment 51+ byl také dostatečný. Může se zdát, že segment do 30 let je úzce specifikovaný, ale rozdílnost názorů, počet dotazníků a velká prodleva mezi 31-40 rokem, mě vedli k tomuto rozdělení.

Zde bychom opět mohli vyvodit závěr, který potvrzuje i praxe, a to je nedostatek kvalifikované síly, což nezastoupení věku 30 - 40 (tzv. nejlepší věk) ztlačí. Oproti tomu nárůst respondentů do 30 let naznačuje zlepšení této situace v budoucnu.

Analýza jednotlivých dotazníkových otázek

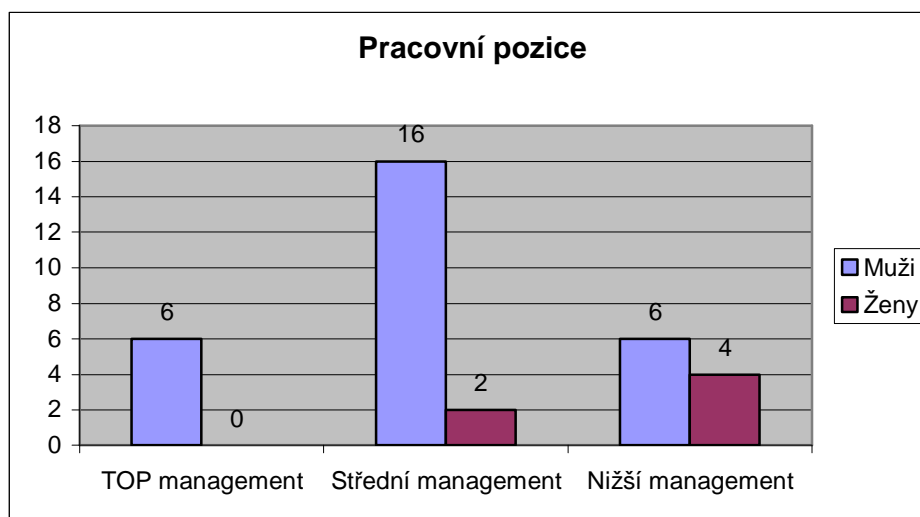
Otázka:

Vaše pracovní pozice:

Segmentace podle pohlaví:

tabulka 3 Pracovní pozice - segmentace dle pohlaví

	TOP management	Střední management	Nižší management	Celkem
Muži	6	16	6	28
Ženy	0	2	4	6



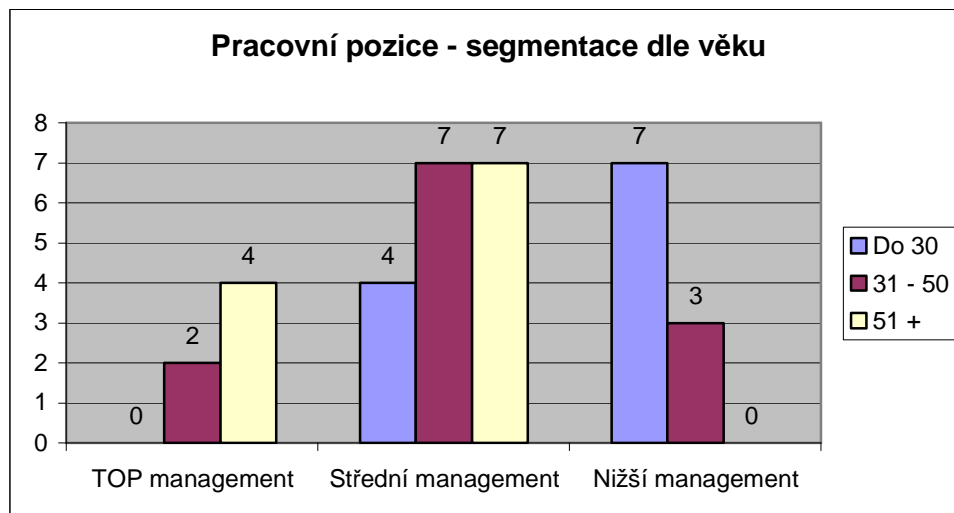
graf 1 Pracovní pozice - segmentace dle pohlaví

Dle výsledků je zřejmé, že z žen se žádná neuplatnila v oblasti TOP managementu, nejvíce žen je zařazeno v managementu nižším. Může to být ale způsobeno nedostatečným počtem vyplněných dotazníků od žen obecně, a proto se můžeme jen domnívat, že to takto je i ve skutečnosti. Oproti tomu muži mají shodné zastoupení jak na úrovni TOP managementu, tak v nižším managementu. Převážná většina dotazovaných se ale řadí do managementu středního.

Segmentace podle věku:

tabulka 4 Pracovní pozice - segmentace dle věku

	TOP management	Střední management	Nižší management	Celkem
Do 30	0	4	7	11
31 - 50	2	7	3	12
51 +	4	7	0	11
Celkem	6	18	10	34



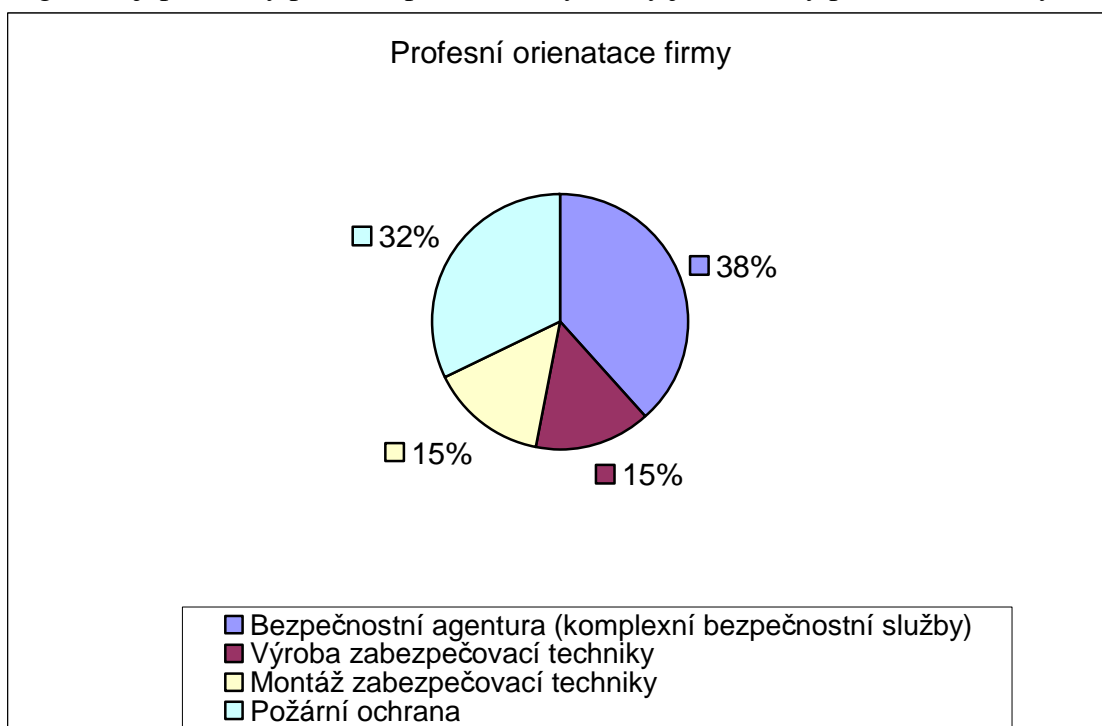
graf 2 Pracovní pozice - segmentace dle věku

Podle věku jasně vidíme zastoupení mladé generace hojně v nižším managementu, oproti tomu do TOP managementu žádný respondent do 30 let nespadá. TOP management má největší zastoupení v segmentu 51 +, který se naopak vůbec nevyskytuje v managementu nižším. Podle mě je to logické. Střední management má největší zastoupení u segmentu 31 – 50 let a také u segmentu 51 +.

Otázka:

Profesní orientace vaší firmy:

Nesegmentuji pro nízký počet respondentů. Výsledky jsou za celý počet dotazovaných.



graf 3 Profesní orientace firmy

Otázka:

**Kdy jste si nechali naposledy radit?
Necháváte si vůbec poradit?**

Na tyto otázky odpověděli téměř všichni shodně. Na první otázku se odpovědi nejčastěji pohybovaly v horizontu týdne či nedávno nebo průběžně. Na druhou otázku 100 % respondentů odpovědělo shodně ANO, což může být výborným podnětem pro zavedení koučování v těchto firmách.

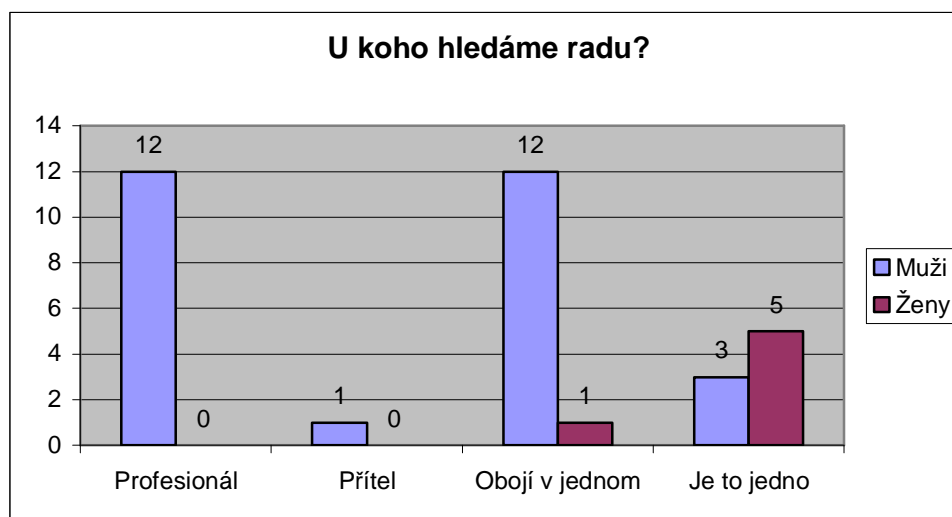
Otázka:

Pokud si necháváte poradit, jdete pak spíše k profesionálům, nebo za přáteli?

Segmentace dle pohlaví:

tabulka 5 U koho hledáme radu? – segmentace dle pohlaví

	Profesionál	Přítel	Obojí v jednom	Je to jedno	Celkem
Muži	12	1	12	3	28
Ženy	0	0	1	5	6



graf 4 U koho hledáme radu? - segmentace dle pohlaví

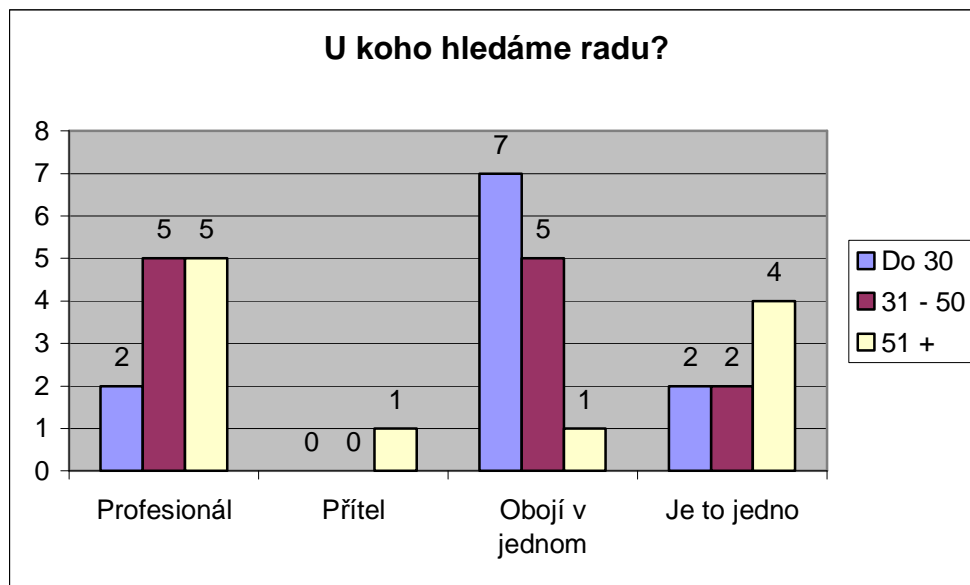
Zvláštní odpovědi opět vidím u žen, kde převážné většině je jedno, kdo jim radí. Opět to ale může být způsobeno nízkým počtem zastoupených žen. Oproti tomu muži mají největší zastoupení, a to stejnou měrou, v radách od profesionálů, nebo požadují, aby profesionál byl současně přítelem. Zastoupení profesionality je zde ale nevyhnutelné. Všimněme si, že za přítelem by zašel pouze jeden respondent (a mohu se pouze domnívat, že tím stejně myslí odborníka, který je současně i přítelem). Tuto otázku tedy valná většina pojala profesně a práci s přátelstvím nekombinují.

Segmentace dle věku:

tabulka 6 U koho hledáme radu - segmentace dle věku

	Profesionál	Přítel	Obojí v jednom	Je to jedno	Celkem
Do 30	2	0	7	2	11
31 - 50	5	0	5	2	12
51 +	5	1	1	4	11

Celkem	12	1	13	8	34
--------	----	---	----	---	----



graf 5 U koho hledáme radu? - segmentace dle věku

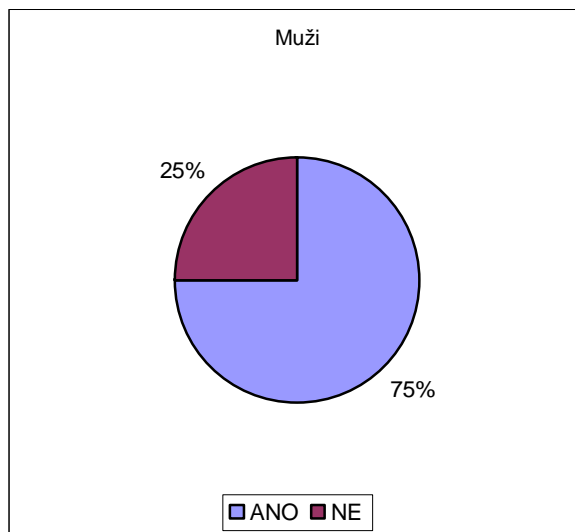
Zde mě nejvíce zaujala potřeba mladých, tedy segmentu do 30 let, kteří vyžadují radu od osoby, která je současně odborníkem i přítelem. Tento stav je opravdu ideální, ale pro začínajícího manažera docela nedostižný, proto je tato potřeba u tohoto segmentu tak velká. Segment 31 – 50 převážně vyžadují profesionalitu, která téměř u poloviny dotazovaných je spojena i s přátelstvím. V kategorii 51 + opět vyžadují profesionála, nebo je jim to jedno.

Otázka:

Patříte k lidem, kteří řeší všechny problémy sami a za kterými spíše chodí se svými otázkami druží?

tabulka 7 Řešíme problémy sami? - segmentace dle pohlaví

	ANO	NE	Celkem
Muži	21	7	28
Ženy	0	6	6
Celkem	21	13	34



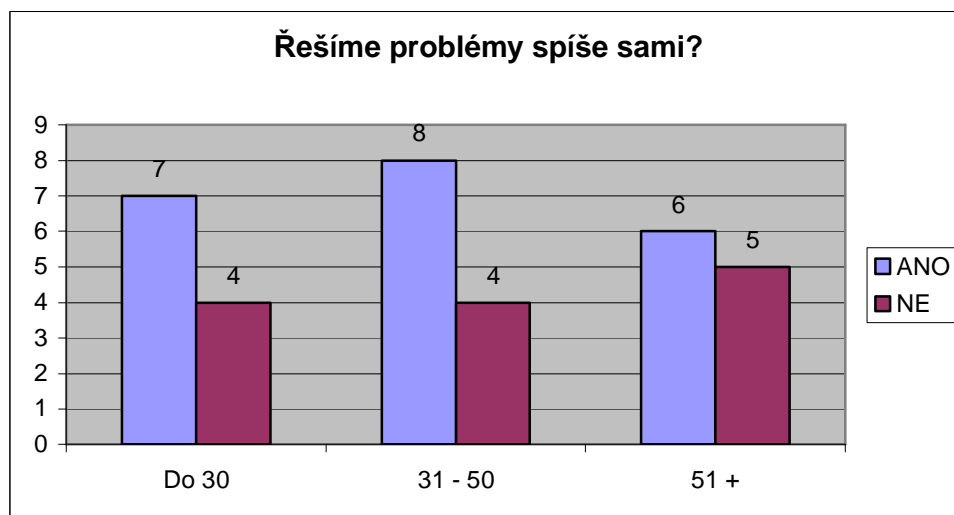
graf 6 Řeší muži v PKB problémy spíše sami?

Zatímco u mužů převládá většinové ANO, u žen je výsledkem jednoznačné NE, což možná vypovídá o nižším sebevědomí žen v průmyslu komerční bezpečnosti. Ale pro tento závěr je zde nízké zastoupení respondentek.

Segmentace podle věku:

tabulka 8 Řešíme problémy spíše sami? - segmentace podle věku

	ANO	NE	Celkem
Do 30	7	4	11
31 - 50	8	4	12
51 +	6	5	11
Celkem	21	13	34



graf 7 Řešíme problémy spíše sami? - segmentace dle věku

Tento graf je velice vyrovnaný, zde vidíme, že každý segment spíše řeší problémy sám, jen možná segment 51 +, má téměř vyrovnané skóre a pět respondentů z tohoto segmentu uvádí, že problémy spíše sami neřeší.

Otázka:

Pokuste si vzpomenout na situace, ve kterých jste mohli radu potřebovat nebo ve kterých jste skutečně radu či pomoc hledali.

Na tuto otázku jsem dostala velké množství různých odpovědí, které dost dobře nejdou vynést do grafu, proto vás blíže seznámím s některými z nich.

Mezi nejčastější odpovědi vůbec patřily v různých modifikacích pracovní záležitosti, konzultace v rámci zaměstnání, při řešení pracovních povinností atd.. Do této kategorie se bez výjimky zařadily všechny ženy. Dalšími situacemi jsou rady ohledně nákupu (pořízení), instalace zařízení a podobných technických problémech. Tyto situace jsou zase doménou segmentu věk do 30. Neznamená to však, že ostatní segmenty se zde nevyskytují, jsou zastoupeny v obou typech situací. Někteří ze segmentu 51 + tuto otázku vůbec nevyplnili, pravděpodobně si nedokázali vzpomenout na žádnou takovou situaci. Na druhou stranu další z tohoto segmentu uvádějí situaci, kdy je třeba velké finanční investice např. do pořízení nějakého složitějšího zařízení, systému a dalších finančně náročnějších akcí. Kde jde vidět, že segment 51 + už si věří a o radu žádá pouze v závažných a náročných situacích. Vyskytla se zde i odpověď První pomoc, avšak pouze jednou. Stejně ji zde zmíním, jelikož si myslím, že je to vcelku důležitý a také úplně odlišný pohled na tuto problematiku. Vyskytly se zde také odpovědi neutrálního charakteru, například „radu a pomoc potřebuji neustále, pořád vznikají nové situace, na které je třeba reagovat atd..“

Otázka:

Vzpomeňte si prosím na dobrý poradenský rozhovor nebo si ho představte. Co pro vás bylo užitečné a znamenalo pomoc?

Další otevřená otázka dala možnost respondentům vyjádřit svůj názor. Opět segment do 30 let spíše preferoval navedení člověka správným směrem, částečně mu poradit, aby si pak dokázal pomoci a snažil se využít své schopnosti. Další například oceňují, když je jim problém vysvětlen, navrženo několik variant a jednotlivé varianty zhodnoceny z několika hledisek (cena, náročnost, efektivnost,...), také se objevila varianta rady v postupu při řešení krizových situací s lidmi. V segmentu žen zase převládá odborný rozhovor, který uspoří čas a potvrdí jejich úsudky a znalosti. V ostatních segmentech se prolínají již řečené varianty, převážně potřeba rady na odborné úrovni, kvalitní přesná informace. Opět i zde se objevili respondenti, kteří tuto otázku buď nevyplnili vůbec, nebo neutrálně. Považovali ji například za příliš osobní, nebo si nedokáží vybavit ani představit, že by jim zatím někdo dobře poradil, což je smutné.

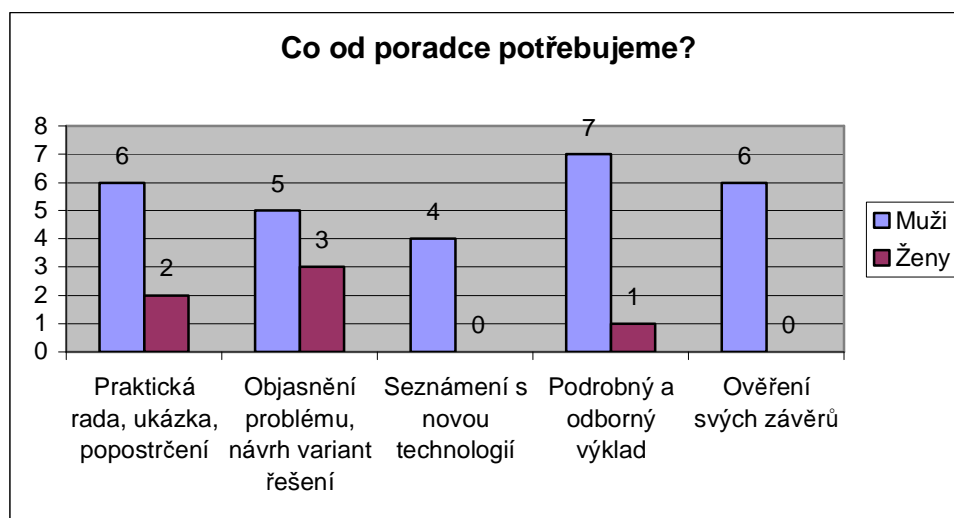
Otázka:

Tak jak se znáte, co od poradce potřebujete? Co vám prospívá?

Segmentace podle pohlaví:

tabulka 9 Co od poradce potřebujeme? - segmentace dle pohlaví

	Praktická rada, ukázka, popostrčení	Objasnění problému, návrh variant řešení	Seznámení s novou technologií	Podrobný a odborný výklad	Ověření svých závěrů	Celkem
Muži	6	5	4	7	6	28
Ženy	2	3	0	1	0	6
Celkem	8	8	4	8	6	34



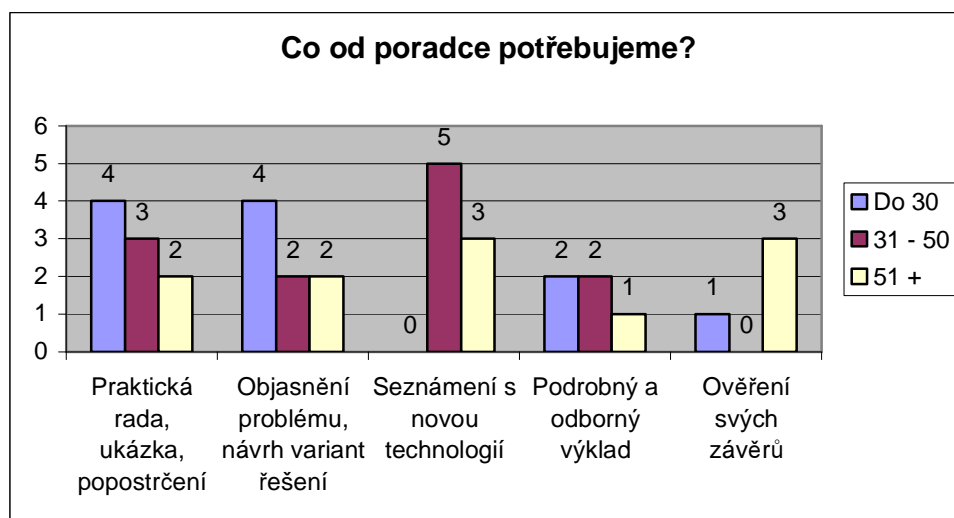
graf 8 Co od poradce potřebujeme? - segmentace podle pohlaví

U mužů je to velice vyrovnané, největší zastoupení měla odpověď podrobný a odborný výklad, nejmenší zastoupení zase seznámení s novou technologií, novými postupy a jinými novinkami na trhu. Z žen očekává většina objasnění problému a návrh variant řešení pro jejich konečné rozhodnutí a také chtějí od poradce praktické rady, ukázky a navedení na správný směr jejich činnosti.

Segmentace podle věku:

tabulka 10 Co od poradce potřebujeme? - segmentace podle věku

	Praktická rada, ukázka, popostrčení	Objasnění problému, návrh variant řešení	Seznámení s novou technologií	Podrobný a odborný výklad	Ověření svých závěrů	Celkem
Do 30	4	4	0	2	1	11
31 - 50	3	2	5	2	0	12
51 +	2	2	3	1	3	11
Celkem	8	8	4	8	6	34



graf 9 Co od poradce potřebujeme? - segmentace podle věku

Zde je nejvíce zajímavá potřeba segmentu 31 -50 let seznámit se s novou technologií, postupy atd., což je v dnešní době změn potěšující. Také zde vidíme logické potvrzení toho, že mladý segment do 30 let očekává praktické rady, ukázky a popostrčení a současně požaduje po poradci objasnění problému a návrh variant řešení, které jim usnadní jejich rozhodování. Žádný z nich neočekává seznámení s novými technologiemi oproti segmentu 31 -50 let. Zajímavý byl také názor respondenta, kterého jsem zařadila do ověření svých závěrů, který od poradce potřebuje potvrdit správnější variantu řešení, pokud jdou jeho závěry po dvou liniích. Poradenský rozhovor je pro něj užitečný tehdy, když potvrdí některou z jím navrhovaných linií.

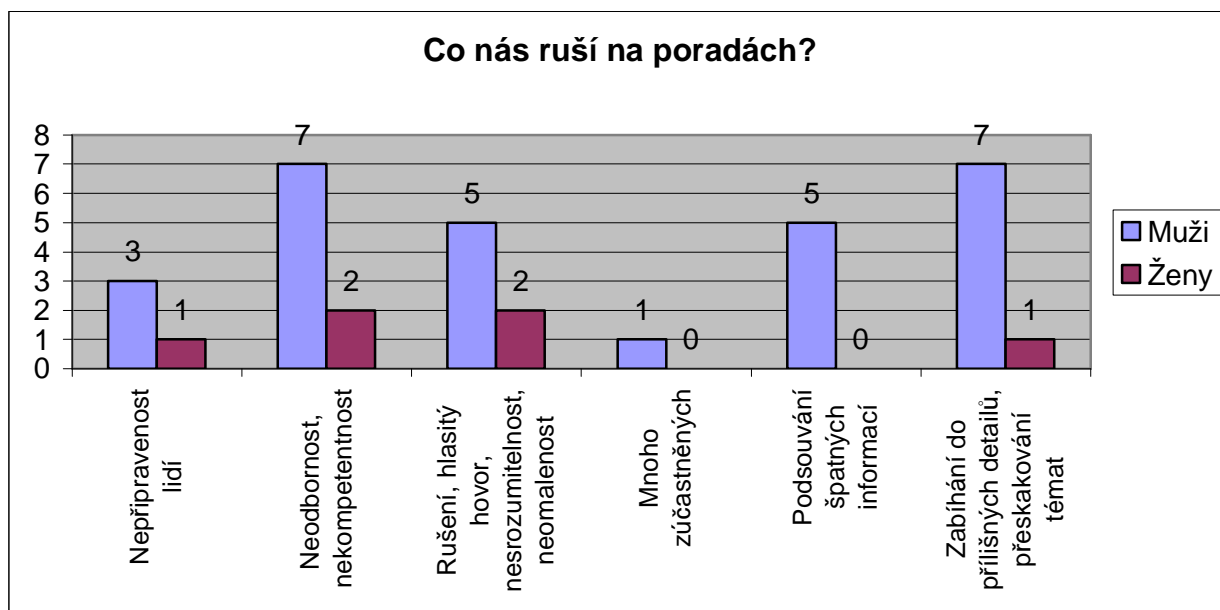
Otázka:

Možná si také vzpomenete na porady se špatným průběhem? Co vás rušilo, nebo vám možná dokonce škodilo?

Segmentace podle pohlaví:

tabulka 11 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle pohlaví

	Nepřipravenost lidí	Neodbornost, nekompetentnost	Rušení, hlasitý hovor, nesrozumitelnost, neomalenost	Mnoho zúčastněných	Podsouvání špatných informací	Zabíhání do přílišných detailů, přeskakování témat	Celkem
Muži	3	7	5	1	5	7	28
Ženy	1	2	2	0	0	1	6
Celkem	4	9	7	1	5	8	34



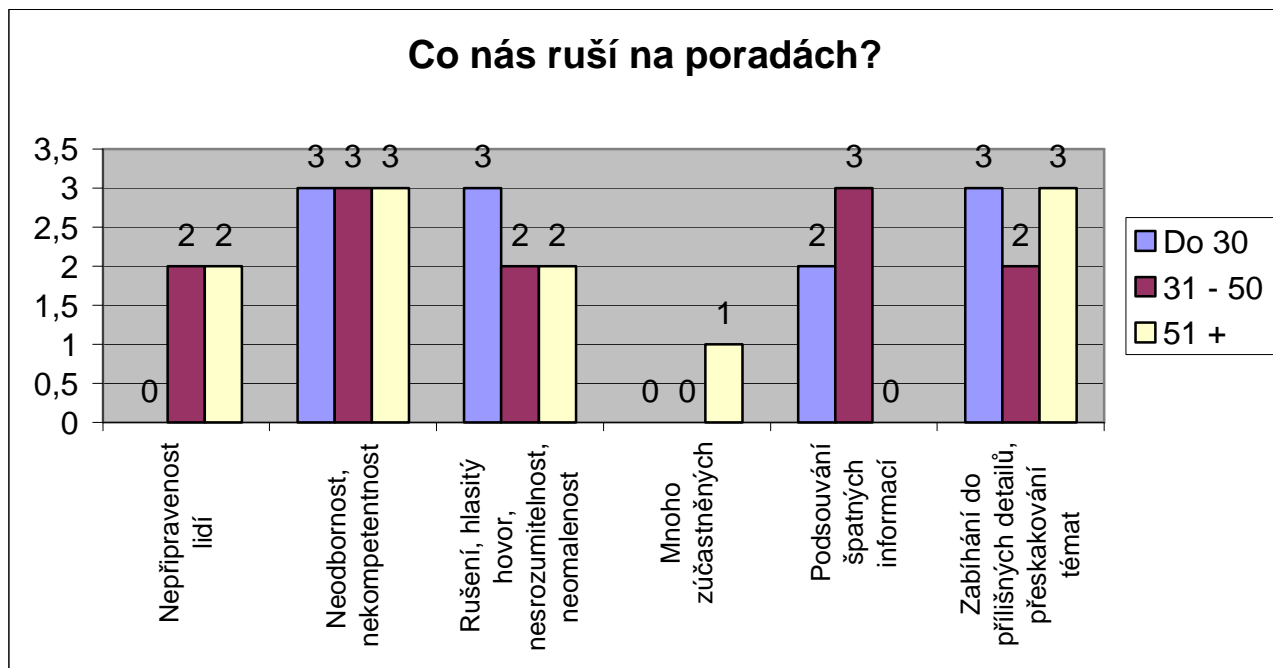
graf 10 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle pohlaví

Zde má největší zastoupení odpověď mužů, a to je neodbornost a nekompetentnost a také zabíhání do přílišných detailů, přeskokování témat nebo dokonce řešení problémů, které se netýkají podniku. Jeden respondent uvedl, že jej ruší mnoho zúčastněných, doslova: „příliš široké a rozmanité kolegium zúčastněných stran“. Ženám při poradách nejvíce vadí opět neodbornost a nekompetentnost současně s rušením, hlasitým hovorem, nesrozumitelností a neomaleností. Oproti tomu žádná nemá zastoupení v odpovědi podsouvání špatných informací.

Segmentace podle věku:

tabulka 12 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle věku

	Nepřipravenost lidí	Neodbornost, nekompetentnost	Rušení, hlasitý hovor, nesrozumitelnost, neomalenost	Mnoho zúčastněných	Podsouvání špatných informací	Zabíhání do přílišných detailů, přeskokování témat	Celkem
Do 30	0	3	3	0	2	3	11
31 - 50	2	3	2	0	3	2	12
51 +	2	3	2	1	0	3	11
Celkem	4	9	7	1	5	8	34



graf 11 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle věku

Zde jsou zajímavé shodné počty odpovědí u odpovědi neodbornost a nekompetentnost. Segment do 30 let má stejné zastoupení odpovědí u rušení, hlasitého hovoru, nesrozumitelnosti a neomalenosti a také u zabíhání do přílišných detailů, přeskokování témat atd. Oproti ostatním segmentům se neobjevila odpověď nepřipravenost lidí. Segment 31 -50 let má shodné zastoupení opět u neodbornosti a nekompetentnosti a současně jim vadí podsouvání špatných informací. Segment 51 + vedle neodbornosti, která vadí všem, ještě poukazuje na zabíhání do přílišných detailů, přeskokování témat atd.

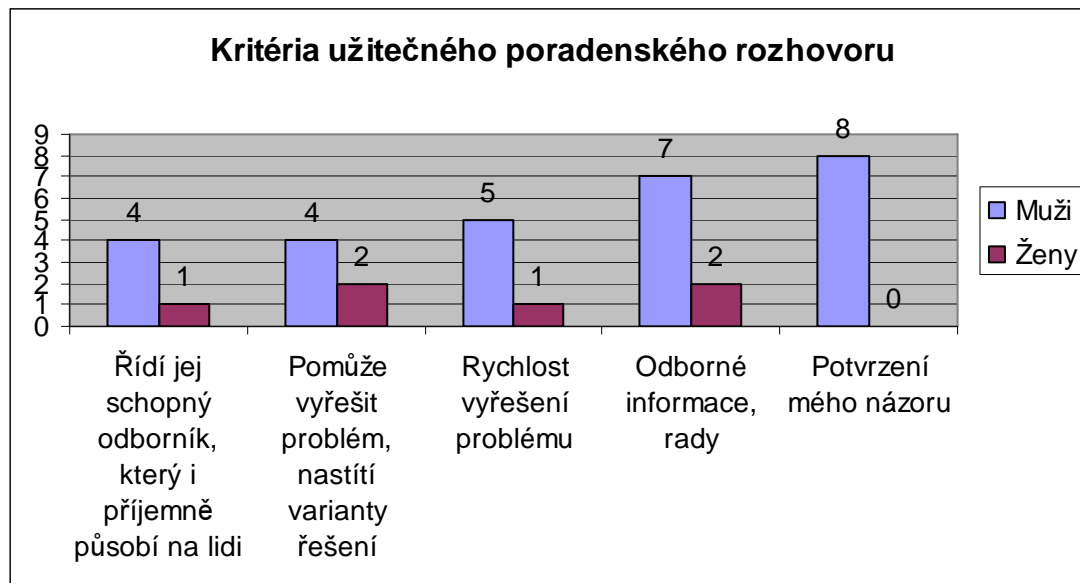
Otázka:

Když to teď shrnete: Co je pro vás zcela osobně nejdůležitějším kritériem pro to, jestli je poradenský rozhovor užitečný?

Segmentace podle pohlaví:

tabulka 13 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle pohlaví

	Řídí jej schopný odborník, který i příjemně působí na lidi	Pomůže vyřešit problém, nastíní varianty řešení	Rychlost vyřešení problému	Odborné informace, rady	Potvrzení mého názoru	Celkem
Muži	4	4	5	7	8	28
Ženy	1	2	1	2	0	6
Celkem	5	6	6	9	8	34



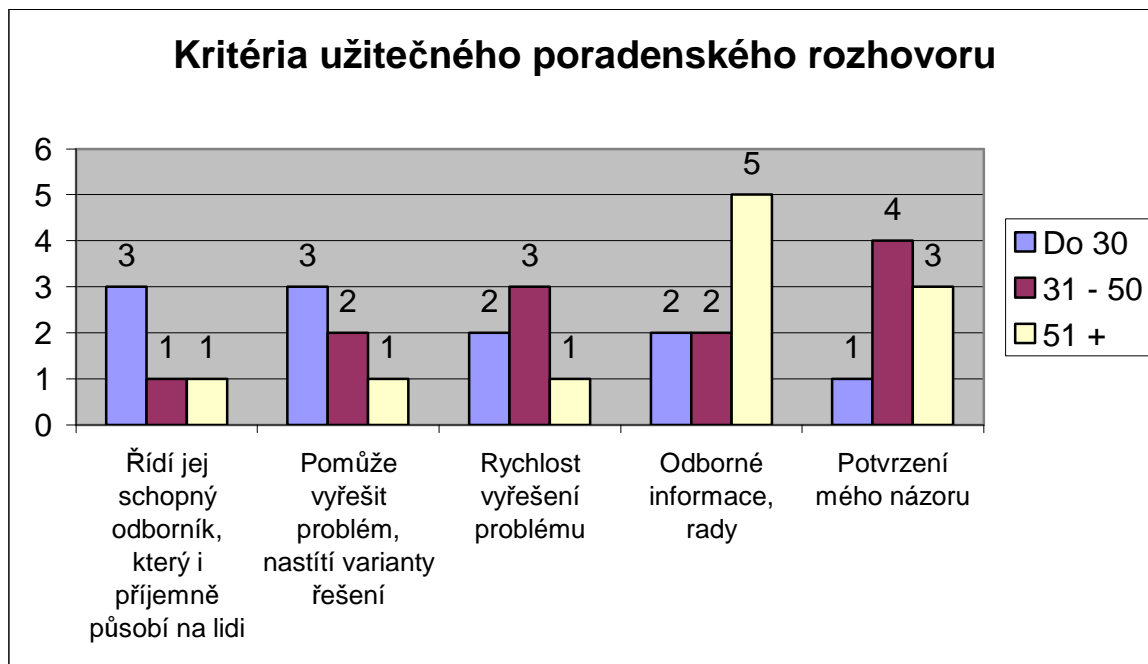
graf 12 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle pohlaví

Nejvíce mužů očekává potvrzení svého názoru a odborné informace a rady. Ženy vedle odborných informací a rad chtějí od poradenského rozhovoru pomoc při řešení problému, nastínění variant řešení atd.

Segmentace podle věku:

tabulka 14 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle věku

	Řídí jej schopný odborník, který i příjemně působí na lidi	Pomůže vyřešit problém, nastítí varianty řešení	Rychlost vyřešení problému	Odborné informace, rady	Potvrzení mého názoru	Celkem
Do 30	3	3	2	2	1	11
31 - 50	1	2	3	2	4	12
51 +	1	1	1	5	3	11
Celkem	5	6	6	9	8	34



graf 13 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle věku

Zde je nejzajímavější vysoké zastoupení segmentu 51 + v kategorii odpovědí, které od užitečného poradenského rozhovoru očekávají odborné informace a rady. Další velké zastoupení je u segmentu 31 – 50 let, kteří očekávají potvrzení svého názoru, v závěsu za nimi je opět segment 51 +. Nejmladší segment do 30 let má shodně počtu odpovědí u rozhovoru, který řídí schopný odborník, který i příjemně působí na lidi a současně chtějí, aby jim pomohl vyřešit problém a nastítnit varianty řešení.

Otázka:

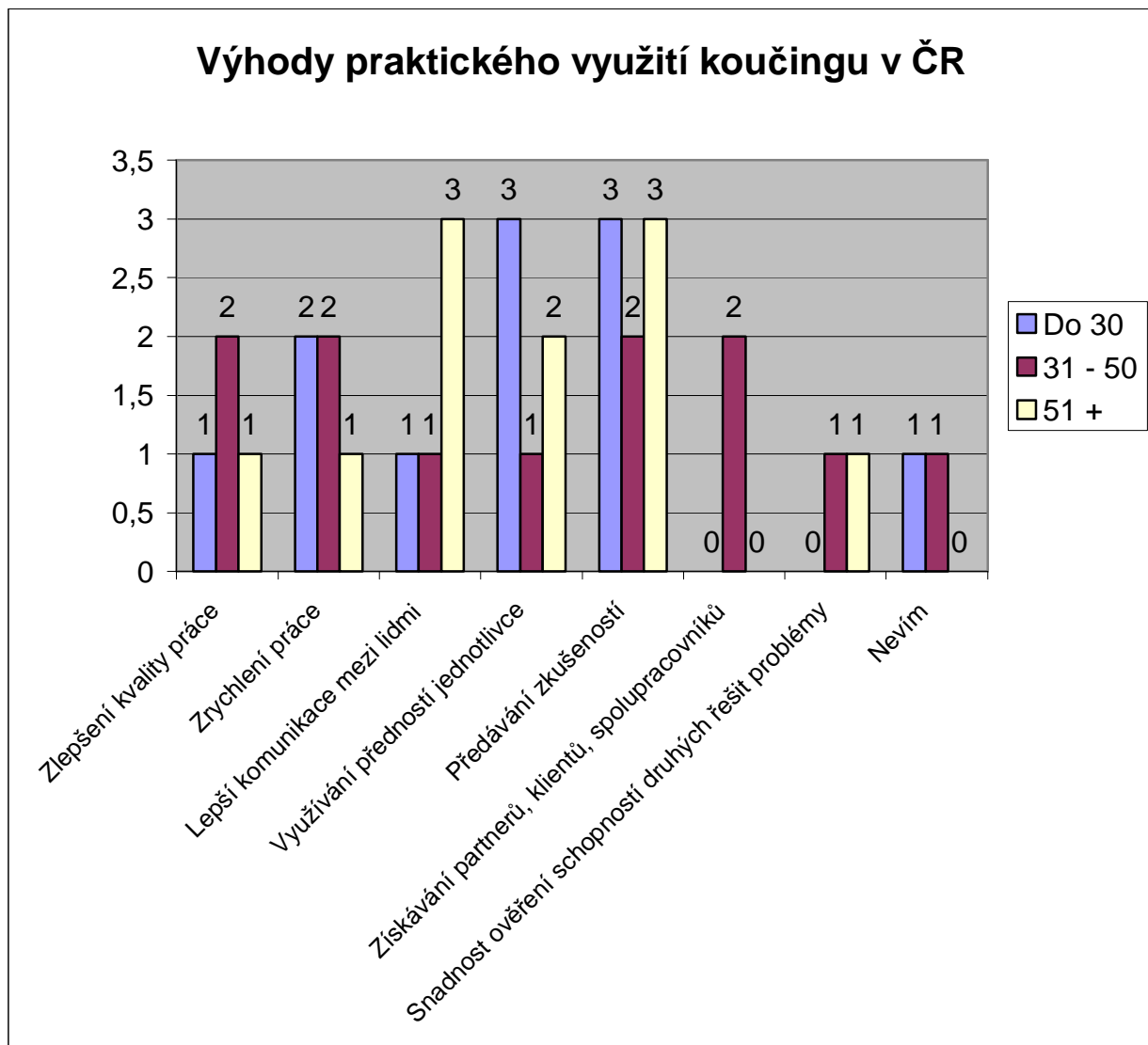
Jaké výhody a nevýhody dle vás bude coaching v praktickém využití v ČR mít?

Jelikož zde se otázky mužů i žen prolínaly, nebudu segmentovat podle pohlaví, ale jen podle věku a analýzu rozdělím dle výhod a nevýhod koučingu u respondentů.

VÝHODY

tabulka 15 Výhody praktického využití koučingu v ČR

Výhody	Zlepšení kvality práce	Zrychlení práce	Lepší komunikace mezi lidmi	Využívání předností jednotlivce	Předávání zkušeností	Získávání partnerů, klientů, spolupracovníků	Snadnost ověření schopností druhých řešit problémy	Nevím	Celkem
Do 30	1	2	1	3	3	0	0	1	11
31 - 50	2	2	1	1	2	2	1	1	12
51 +	1	1	3	2	3	0	1	0	11
Celkem	4	5	5	6	8	2	2	2	34



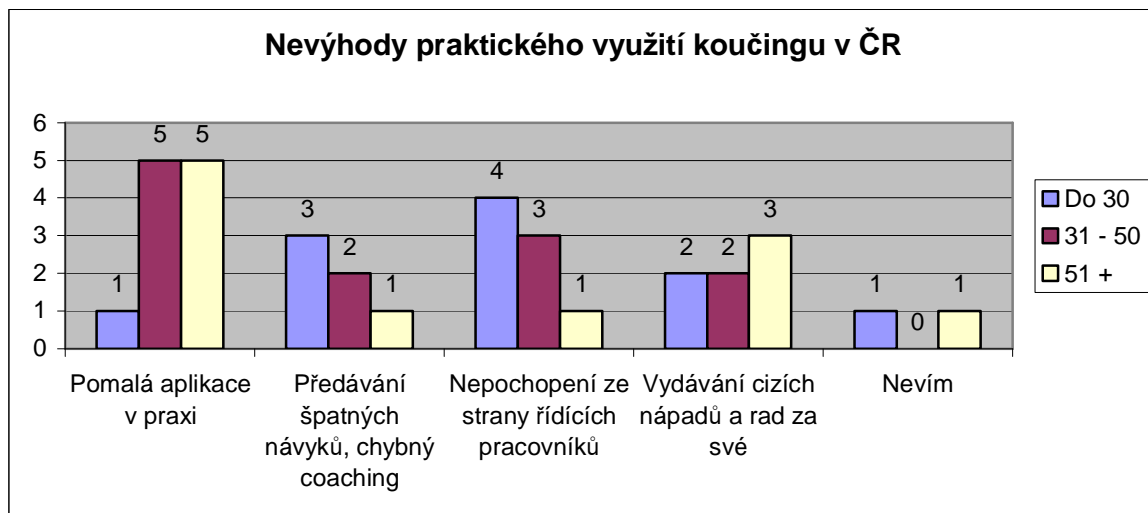
graf 14 Výhody praktického využití koučingu v ČR

Nejmladší segment do 30 let shodně považuje za největší výhody koučování předávání zkušeností a využívání předností jednotlivce. Také segment 51 + považuje za důležité předávání zkušeností, ale současně s lepší komunikací mezi lidmi. Další odpovědi, kterým odpovídá i segment 31 – 50 let jsou rozloženy, vedle těchto tří, které jsem jmenovala, do zrychlení práce a zlepšení kvality práce.

NEVÝHODY

tabulka 16 Nevýhody praktického využití koučingu v ČR

Nevýhody	Pomalá aplikace v praxi	Předávání špatných návyků, chybný coaching	Nepochopení ze strany řídicích pracovníků	Vydávání cizích nápadů a rad za své	Celkem
Do 30	1	3	5	2	11
31 - 50	5	2	3	2	12
51 +	6	1	1	3	11
Celkem	12	6	9	7	34



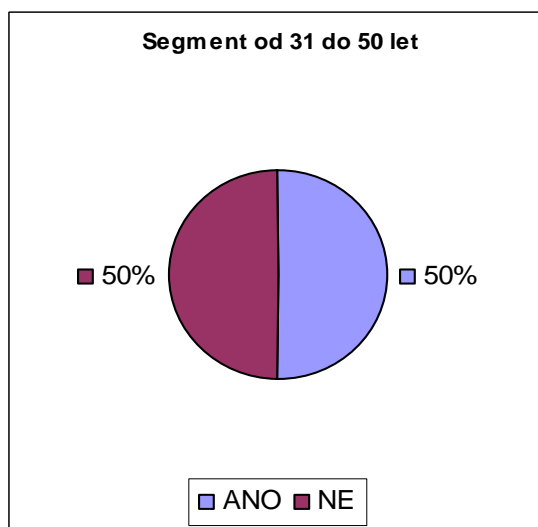
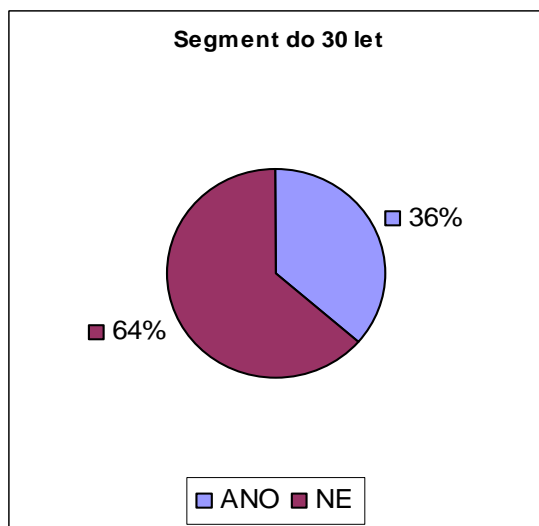
graf 15 Nevýhody praktického využití koučingu v ČR

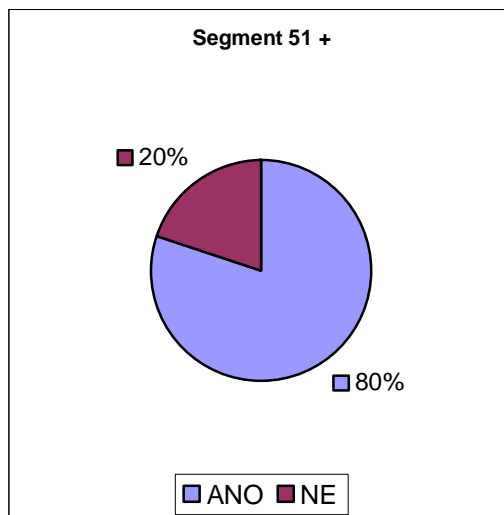
Mezi nevýhody řadí nejvíce respondentů pomalou aplikaci v praxi a to shodně u segmentů 31 – 50 let a 51 +, další nevýhodou je dle segmentu do 30 let nepochopení ze strany řídicích pracovníků.

Otázka:

Z toho, co o coachingu nyní víte. Myslíte si, že coaching v ČR má nebo v nejbližší době bude mít své opodstatnění?

Opět názory mužů a žen se prolínají, proto segmentuji podle věku.





graf 16 Má koučing v PKB své opodstatnění? - segmentace dle věku

Zde jasně vidíme, že překvapivě mladý segment do 30 let si z 64 % myslí že ne. Oproti tomu segment 51 +, u kterých bychom mohli očekávat neochotu přijmout nové metody, je přesvědčen z 80 % o uplatnění koučování v PKB. U segmentu 31 – 50 let je to 50 % na 50 %.

Následující otázky již byly mimo problematiku koučování, ale pro praktickou aplikaci koučingu jsou velice důležité, proto byly do dotazníku také zařazeny.

Otázka:

Pokud nějaký máte, jaký je váš názor na současný bezpečnostní management obecně v ČR?

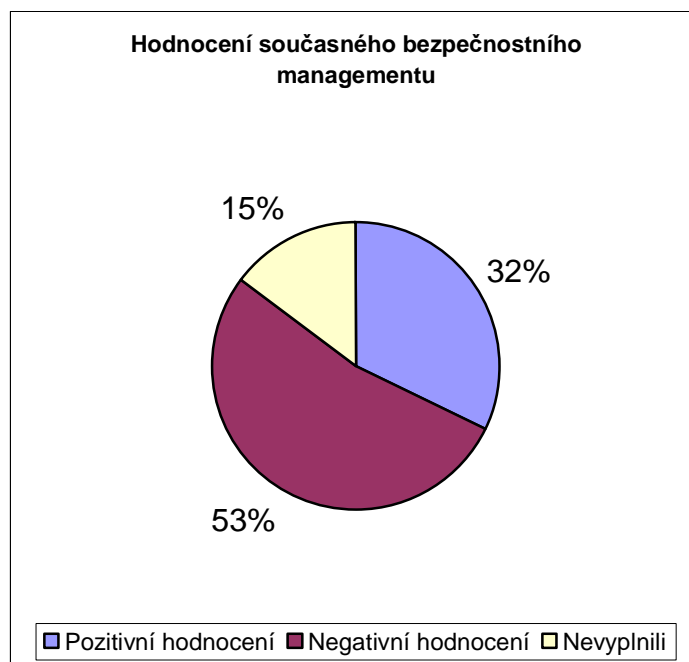
Jedná se o otevřenou otázku a odpovědi byly natolik různorodé, že je nemožno sesumírovat do tabulky, graf zobrazím pouze celkově s rozlišením na negativní a pozitivní hodnocení současného bezpečnostního managementu. Proto se vám pokusím odpovědi přiblížit i slovně.

Hodně odpovědí segmentu do 30 let si dle dotazníku myslí, že se bezpečnostní management stává nepostradatelným a do budoucna jeho potřeby budou neustále narůstat a těchto služeb se bude využívat častěji než doposud. Obecně dle nich má bezpečnostní management v ČR poměrně dobrou a vzrůstající úroveň (státní sektor, velké organizace). Problém však nejen tento segment, ale i ostatní vidí ve fragmentu fyzické ostrahy a její nízké ceny až na hranici šedé ekonomiky. To má samozřejmě vliv i na kvalitu těchto služeb. S tím souvisí i další názory, které díky tomu považují současný bezpečnostní management, ať už se týká malých nebo velkých subjektů za špatný, jelikož, jak už bylo řečeno, víc řeší cenu služby na úkor kvality.

Segment 31 - 50 let považuje současný bezpečnostní management za nevalný. Objevovali se výrazy jako: cituji „každý sám za sebe“, „úpadek k pseudodemokracii“ atd. Je s podivem, že v tomto segmentu se prakticky nevyskytuje kladné hodnocení.

Segment 51+ považuje sice bezpečnostní management převážně ve státní správě za cituji „prachmizerný“, ale v soukromé sféře se již vyskytují výjimky, které vykazují profesionální úroveň. Opět ji ale kazí hlídací služby, které dle názoru těchto respondentů,

jsou na velmi nízké úrovni. Také bych zde zmínila celou odpověď, která dle mého názoru nejlépe vystihuje názor celého segmentu: „Lze říci, že vzhledem k počtu vydaných koncesí, je současný bezpečnostní management ČR ze 70 % nekvalifikovaný. Na trhu se podbízí nízkou cenou a úroveň ochrany soukromého majetku z jeho strany je naprosto nedostatečná. Vystupuje celá řada tzv. odborníků, kteří se prohlašují za experty a pokud se blíže podíváte na vzdělání a praxi, tato je nulová.“(cit.)



graf 17 Hodnocení současného bezpečnostního managementu

Otázka:

Za jaký považujete bezpečnostní management právě ve vaší organizaci?

Opět otevřená otázka, kde je lépe popsat slovně jednotlivé odpovědi. V závěru opět zobrazím pozitivní a negativní reakce do grafu.

Zde není relevantní segmentování podle věku nebo pohlaví, jelikož záleží spíše na organizaci jako takové. Budu proto tuto otázku hodnotit z celkového počtu respondentů. Ti kteří považují management ve své organizaci za kvalitní, jej charakterizují dobrými výsledky, znalostí problematiky v oboru, nebo uznáváním ve své oblasti působnosti. Dále poukazují na to, že se řídí určitými zásadami, které podmiňuje ČSN EN ISO 9001, že dokáží pružně reagovat na potřeby zákazníků a také poukazují na snahu dělat vše pro dobro firmy. Jiní sice management ve své firmě pozitivně hodnotí, ale tvrdí, že se drží spíše při zemi. Celkově jsou pozitivně hodnoceny firmy, kde je bezpečnostní management odborně vzdělaný, jeden respondent dokonce uvádí, že naprostá většina jejich bezpečnostního managementu má VŠ a dlouhodobou nejméně 10-ti letou praxi.

Zajímavé je, že negativní hodnocení jsou spíše strohá až jednoslovná, od slova špatný, až po chaotický. Konkrétně se téměř nikdo nerozepisuje o negativech ve své firmě.



graf 18 Jaký je bezpečnostní management ve vaší organizaci?

Otázka:

Jaké jsou dle vás současné problémy řízení?

Segment do 30 let hodnotí jako problém neadekvátní obsazení managementu. Dále zde existuje vzájemná rivalita a špatná komunikace, jak mezi kolegy v zaměstnání, tak se zákazníky, dodavateli a také mezi složkami, které by s námi měly být součinnostní. Za problém také považují sehnání kvalifikovaného a spolehlivého pracovníka, což koresponduje s údaji uvedenými výše.

Segment 31 – 50 let hovoří o obtížnosti práce s lidmi. Stěžují si na to, že zkušení pracovníci odcházejí a není za ně možno sehnat plnohodnotnou náhradu. Někteří hodnotí tuto otázku obširněji a poukazují na ekonomiku, která je v područí politiky, což ztěžuje práci.

Segment 51+ opět zmiňuje nedostatek kvalifikované síly, častá fluktuace ve fyzické ostraze je problémem, který nelze vyřešit a doplnit stav kvalifikovanými lidmi, kteří by byli ochotni plnit náročné úkoly při ochraně soukromého majetku. Je to dlouhodobý proces, který by měl být řešen změnou Zákoníku práce a rovněž mzdovými výhodami. Zatím to tak dle respondenta není.

Pokud to tedy shrneme, každý segment považuje za problém nedostatek kvalifikované síly obzvláště ve fyzické ostraze. Na tomto se všichni shodli.

Otázka:

Aplikujete ve vaší firmě nějaké nové progresivní metody řízení? Pokud ano, tak jaké?

Tato otázka zřejmě u mnohých vzbudila rozčarování, protože ze všech 34 dotazníků nějaké metody aplikuje pouze 6 dotazovaných. Je možné, že se sice metody aplikují, jen respondent neví jaké, a proto otázku proškrtává. Některé odpovědi typu: „ANO - Jen ty nejnovější.“ pokládám za vtipné zakončení dotazování. Někteří zase odpovídají, že o takových věcech nemají informaci, jelikož nejsou vysokým managementem. Zde je nutno podotknout, že pokud by nějaká aplikace progresivních metod byla, určitě by se dotkla i těch nejnižších pracovníků.

Z uváděných metod, se kterými se respondenti setkali v praxi, je zajímavé koučování, které prý v některých organizacích v jisté formě existuje již delší dobu. Dále vedení uplatňuje motivační programy (pochvaly, napomenutí, benefity) a systematicky zvyšuje kvalifikaci pracovníků na všech úrovních. Dále jsou aplikovány metody ochrany soukromého majetku v kombinaci živé síly ve spojení s technikou, rovněž nahrazení lidské síly jen bezpečnostní technikou. Z dalších aplikovaných metod se objevil i e-learning.

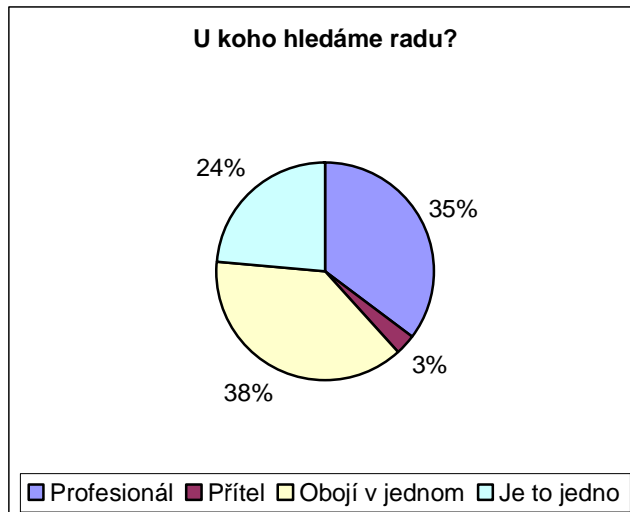
7.2. Obsahová kvalitativní analýza dotazníku bez segmentace

Jelikož se dotazníkového šetření zúčastnilo 34 osob, je možné, že výsledky zobrazované za různé segmenty, ať už jde o segmentaci podle pohlaví, nebo segmentaci podle věku, nemusí být dostatečně relevantní. Proto jsem se rozhodla zobrazit výsledky celkově za všechny respondenty, kteří představují průřez bezpečnostním managementem a tudíž zde mají svou vypovídací hodnotu. Znázorňuji zde otázky, které bylo možno vynést do grafu či tabulky. Ostatní otevřené otázky byly podrobně rozebrány v části rozdělené podle jednotlivých segmentů.

Analýza jednotlivých otázek

Otázka:

Pokud si necháváte poradit, jdete pak spíše k profesionálům, nebo za přáteli?

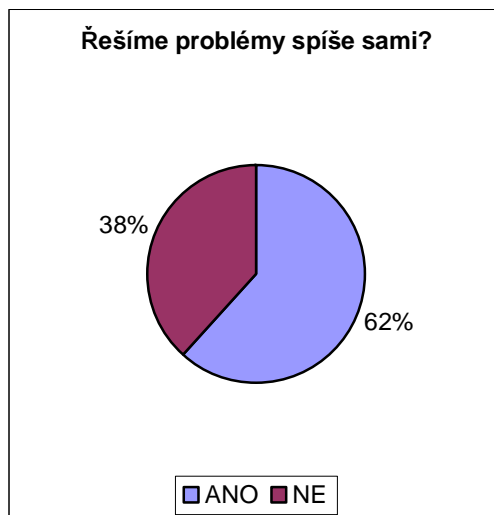


graf 19 U koho hledáme radu?

Vidíme, že z celkového počtu dotázaných dává největší počet přednost kombinaci profesionála s přítelem a když už, vyžaduje zcela jistě profesionála. Profesionalita v PKB zkrátka musí být zachována.

Otázka:

Patříte k lidem, kteří řeší všechny problémy sami a za kterými spíše chodí se svými otázkami druzí?

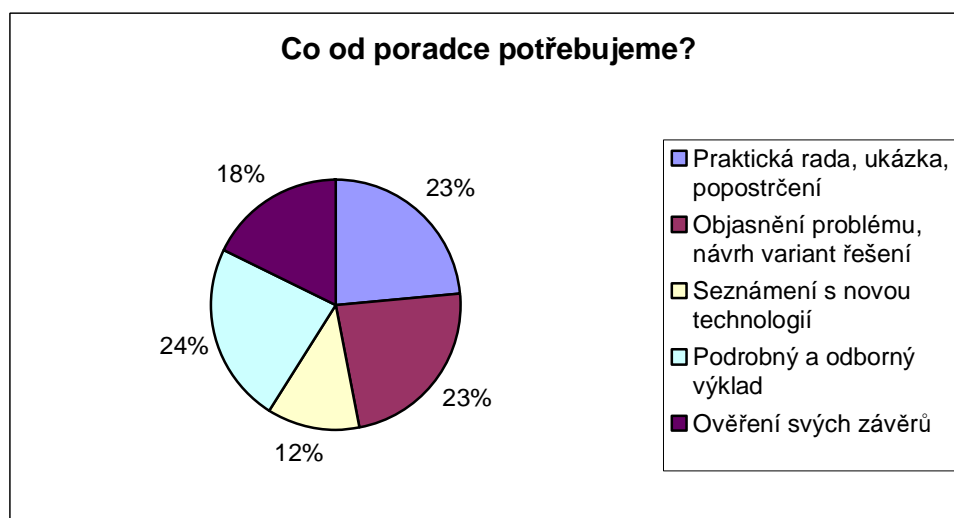


graf 20 Řešíme problémy spíše sami?

Z počtu všech dotázaných více jak polovina řeší své problémy sama, což může být problémem v pokusu zavést koučování do průmyslu komerční bezpečnosti.

Otázka:

Tak jak se znáte, co od poradce potřebujete? Co vám prospívá?

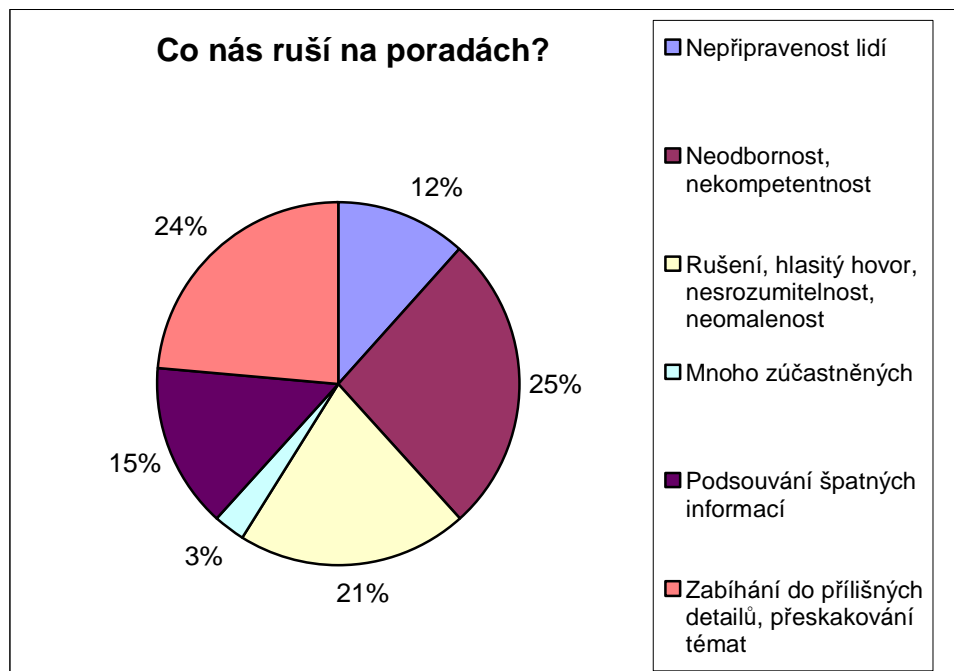


graf 21 Co od poradce potřebujeme?

Největší zastoupení v očekáváních má podrobný a odborný výklad a v závěsu se stejným počtem odpovídajících stojí praktická rada, ukázka, popostrčení s objasněním problému a návrhem řešení. Zde musím upozornit na to, že podstatou koučování není navrhovat možná řešení, ale navést klienta tak, aby si možná řešení navrhl sám.

Otázka:

Možná si také vzpomenete na porady se špatným průběhem? Co vás rušilo, nebo vám možná dokonce škodilo?

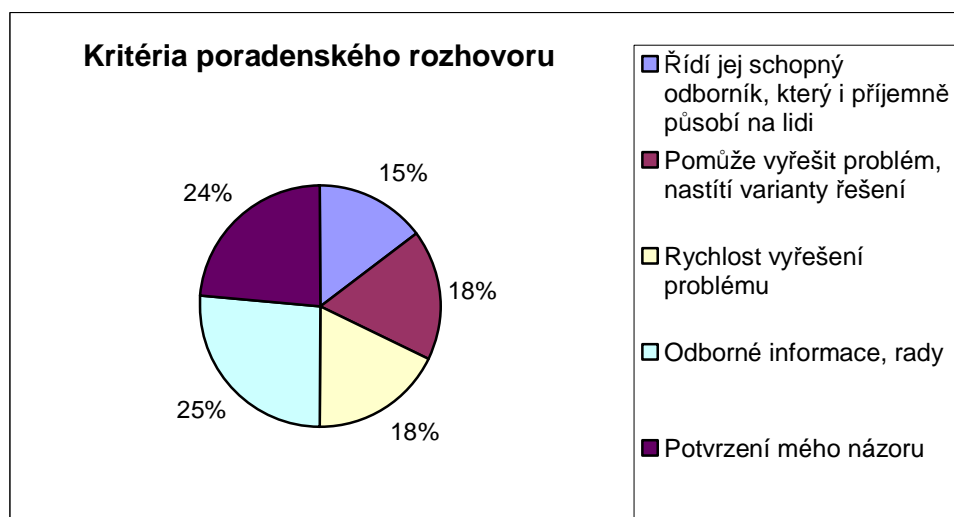


graf 22 Co nás ruší na poradách?

Zde vidíme, že čtvrtina dotázaných je na poradách nespokojena s neodborností a nekompetentností zúčastněných. Současně ruší i zabíhání do přílišných detailů, přeskokování témat nebo rušení, hlasitý hovor, nesrozumitelnost a neomalenost v komunikaci.

Otázka:

Když to teď shrnete: Co je pro vás zcela osobně nejdůležitějším kritériem pro to, jestli je poradenský rozhovor užitečný?



graf 23 Kritéria poradenského rozhovoru

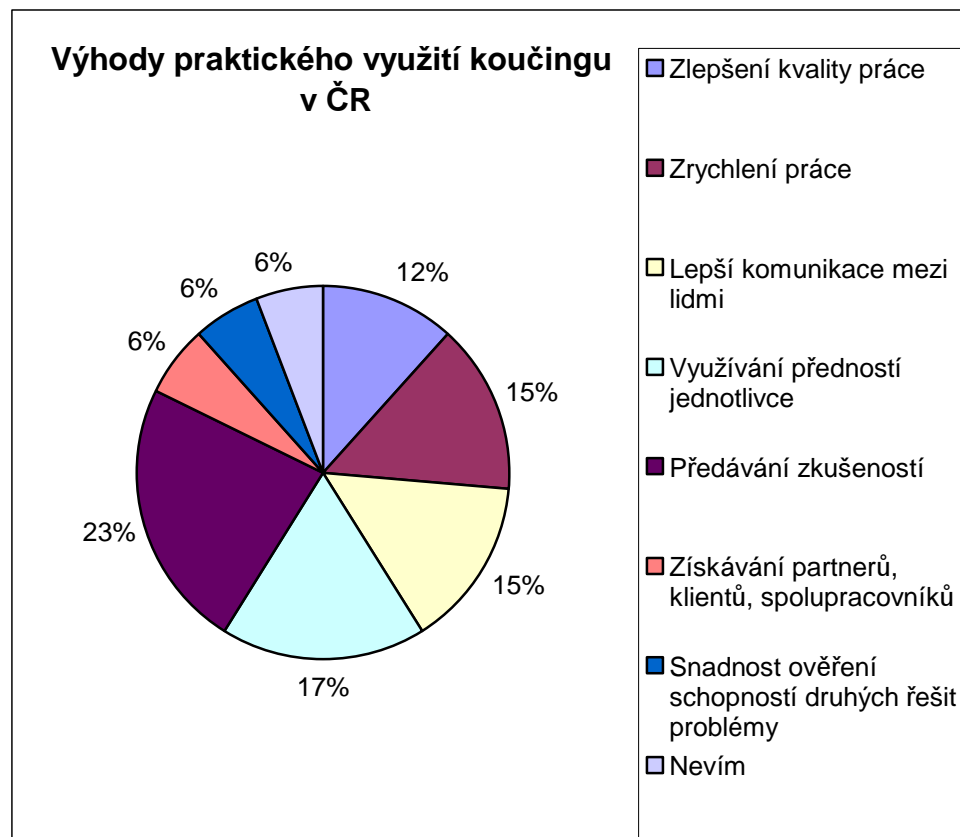
Čtvrtina dotázaných považuje za nejdůležitější kritérium poradenského rozhovoru odborné informace a rady, v závěsu stojí pomoc při vyřešení problému a nastínění variant

řešení. Opět musím podotknout, že koučování zde opravdu jen nastiňuje nebo směřuje klienta, ale konečné rozhodnutí je vždy na něm.

Otázka:

Jaké výhody a nevýhody dle vás bude coaching v praktickém využití v ČR mít?

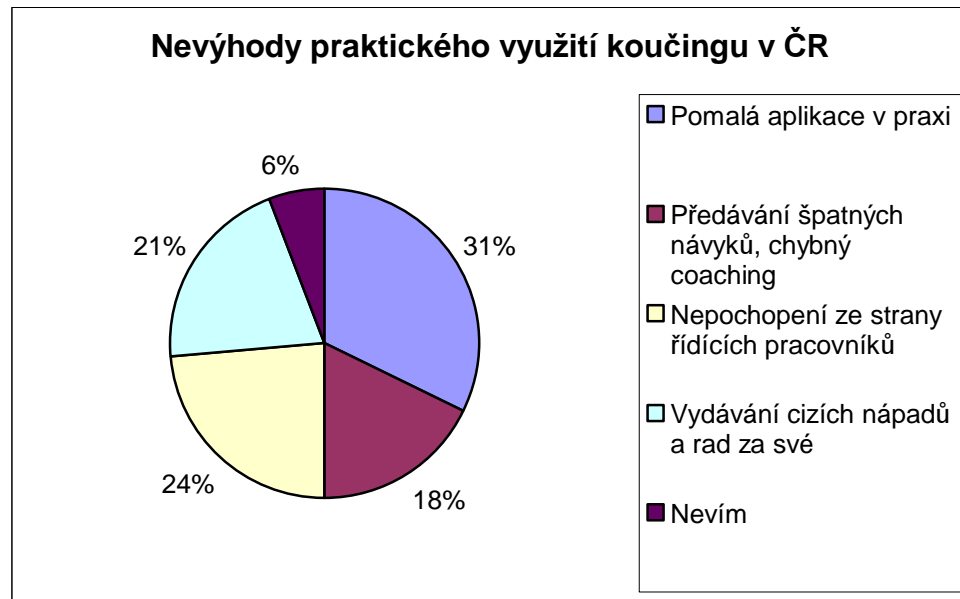
Výhody



graf 24 Výhody praktického využití koučingu v ČR

Výhody spatřují manažeři PKB převážně v předávání zkušeností, ostatní výhody mají téměř shodný počet odpovědí (viz. graf 24)

Nevýhody

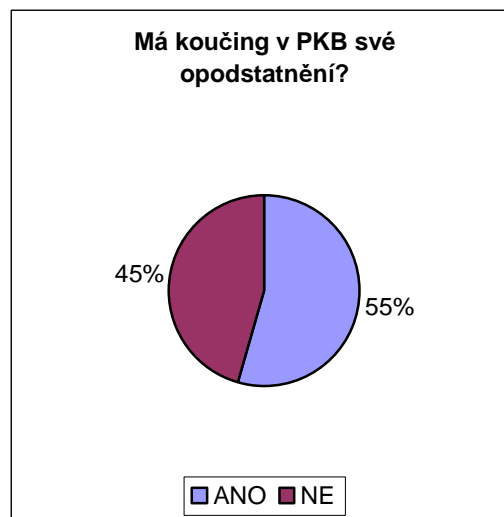


graf 25 Nevýhody praktického využití koučingu v ČR

Nevýhody koučování by dle respondentů měly být hlavně v pomalé aplikaci v praxi a také zde hrozí nepochopení ze strany řídicích pracovníků.

Otázka:

Z toho, co o coachingu nyní víte. Myslíte si, že coaching v ČR má nebo v nejbližší době bude mít své opodstatnění?



graf 26 Má koučing v PKB své opodstatnění?

Opravdu těsné vítězství odpovědi ANO na otázku svědčí o rozpolcenosti bezpečnostního managementu v souvislosti se zavedením koučování jako nové progresivní metody v řízení v průmyslu komerční bezpečnosti.

Ostatní otázky byly podrobně rozebrány v segmentované části (viz. kapitola 6.1.).

7.3. Praktické příklady pro použití coachingu

Koučování je možné využít pro aktivní řešení problémů, v průběhu práce na úkolech nebo při jejich kontrole, může být spontánní nebo plánované, může vyžadovat minutu stejně jako hodinu.

Příklad:

Představte si manažera, za kterým přijde podřízená s tím, že sice udělala, na čem se dohodli, ale nefunguje to.

ODPOVĚĎ 1: Určitě děláte něco špatně! Udělejte to takhle...

Jak jste si jistě všimli k žádnému koučování nedošlo. Jako kouč, to zkuste takto:

ODPOVĚĎ 2: Zkuste zjistit, kde přesně a kdy vznikají problémy. Poté Vám pomohu najít řešení.

V první větě dokonce nejde o otázku, přestože je v tomto výroku obsažena. Důležité je, aby manažeři brali v úvahu potenciál lidí, které řídí, a podle toho s nimi také jednali. Ještě důležitější ale je, aby si lidé uvědomovali svůj vlastní, skrytý potenciál. Všichni jsme přesvědčeni, že bychom mohli podávat lepší výkon. Víme ale, jakých výkonů jsme skutečně schopni?

Při hledání odpovědí na otázky manažera, který ho koučuje, si podřízený uvědomí všechny aspekty úkolu a aktivit, nutných k jeho realizaci. To mu umožní zvážit, jaká je šance na úspěch, a rozhodnout se, zda chce převzít odpovědnost. Manažer tím, že pozorně sleduje odpovědi koučovaného, získá informace nejenom o tom, co chce jeho podřízený dělat, ale také o tom, proč se rozhodl postupovat právě takto. Má tak k dispozici mnohem víc informací, než kolik by jich měl, kdyby podřízenému řekl, co má udělat, a tudíž i větší možnost kontrolovat situaci. Protože diskuse vztahy při koučování nejenom nikoho neohrožují, ale naopak napomáhají oběma stranám zvládat jejich úkoly, nic se nezmění ani tehdy, když manažer nebude osobně přítomen. Koučování neposkytuje manažerovi iluzorní, ale skutečnou kontrolu a podřízenému přináší skutečnou a nikoli iluzorní odpovědnost.¹⁹⁵

Při koučování chceme nejprve získat informace, proto klademe koučovanému nejružnější otázky. Ty nám mohou sloužit k tomu, abychom vyřešili vlastní problém, nebo abychom někomu druhému poradili nebo nabídli řešení jeho problému. Odpovědi na tyto otázky nemusejí být úplné, neboť kouči neslouží k jeho vlastnímu použití. Smyslem otázek je zjistit, zda koučovaný má informace, které potřebuje. Odpovědi, které kouč poté dostává, ale často ukazují, kam zaměřit následující otázky. Současně umožňují sledovat, zda se koučovaný neodchyluje od problému, nebo zda postupuje směrem který je v souladu s cílem koučování, resp. s cíli společnosti.

Nejvhodnější je použití otevřených otázek, ty vyžadují deskriptivní odpovědi a zvyšují tak úroveň vnímání reality. Uzavřené otázky jsou příliš svazující a nedávají možnost vyjádřit se dostatečně přesně. Odpovědi ANO nebo NE navíc neumožňují získat podrobnější informace. Ve skutečnosti tyto otázky dokonce ani nenutí tázaného se zamyslet. Při koučování jsou proto pro zlepšení vnímání reality a posílení odpovědnosti mnohem vhodnější otázky otevřené. Nejeftektivnější otázky začínají slovy uvozujícími kvantifikaci nebo získání faktů, jako jsou CO, KDY, KDO, KOLIK. Nedoporučuje se PROČ, protože často implikuje kritiku a vyvolává defenzivnost.¹⁹⁶ Kouč musí co nejpozorněji naslouchat odpovědím koučovaného. Pokud to neudělá, nejenom že ztratí

¹⁹⁵ Whitmore, Koučování, 2004

¹⁹⁶ Whitmore, Koučování, 2004

jeho důvěru, ale nebude rovněž vědět, která následující otázka je nejvhodnější. Koučování musí být spontánní proces.

Například:

„*Jsou ještě nějaké další problémy?*“ implikuje odpověď „*Ne.*“

„*Jaké další problémy by se mohly vyskytnout?*“ vyžaduje o věci přemýšlet.

Užitečné otázky

- Když koučovaný skončí se svojí odpovědí a vy se ho zeptáte „*Co ještě?*“, dozvíte se více. Když budete mlčet a přemýšlet, často se dozvíte něco dalšího také.
- „*Kdybyste znal odpověď, jaká by byla?*“ není hloupá otázka, jak by se mohlo zdát, protože dává koučovanému šanci překonat bariéry blokující jeho uvažování.
- „*Jaké důsledky by to mělo pro vás a pro druhé?*“
- „*Jaká kritéria používáte?*“
- „*Co je na tom pro vás nejobtížnější? Co pro vás představuje největší výzvu?*“
- „*Co byste poradil příteli, který by se ocitl ve stejné situaci?*“
- „*Představte si, že hovoříte s nejchytřejším člověkem, kterého znáte nebo jakého si dokážete představit. Co by vám asi řekl, že máte dělat?*“
- „*Nevím, co udělat (na koho se obrátit). Co byste udělal vy (na koho byste se obrátil vy)?*“
- „*Co byste získal/ztratil, když uděláte/řeknete toto?*“
- „*Kdyby vám někdo tohle řekl/udělal, jak byste se cítil, co byste si myslel, co byste udělal?*“

Můžete si samozřejmě zformulovat otázky další, vycházející z vaší vlastní zkušenosti.

Otázky používané při koučování zaměřují pozornost na přesné odpovědi a vytvářejí opakovanou zpětnou vazbu. Instruování a příkazování nic takového neumožňují.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce má být příručkou managementu PKB pro řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti. Za tímto účelem jsem zanalyzovala současný bezpečnostní management a současné problémy řízení za pomoci publikací od Lauckého a Hurty a současně také za pomoci dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření mi dopomohlo zorientovat se v názorech bezpečnostních managerů na klíčové otázky řízení v průmyslu komerční bezpečnosti. Dále jsem navrhla některé progresivní metody řízení, které je možno uplatnit na průmysl komerční bezpečnosti, některé zvláště důležité metody jako je oblast futurologie (a s ní související metody), reengineering a koučování jsem podrobně popsala za využití dostupné literatury.

Hlavním účelem této práce však bylo zanalyzovat možnosti použití coachingu (koučingu) v průmyslu komerční bezpečnosti, kde také posoudit výhody a nevýhody tohoto způsobu řízení. Za tímto účelem jsem prostudovala dostupnou literaturu a v diplomové práci vás seznamuji s pojmem koučování z pohledu několika autorů, vysvětluji jeho cíl a funkci a současně se zabývám osobností kouče. V průmyslu komerční bezpečnosti však dle dotazníku existuje požadavek na koučování interní, což znamená, že koučem má být přímo manažer v podniku samém. Proto zde rozebírám osobnost manažera v roli kouče. Současně vás seznamuji s nástroji koučování, bez kterých kvalitního koučování nelze dosáhnout.

Na základě studia literatury, vyhodnocení dotazníků a poznatků z Mezinárodní konference – Bezpečnostní technologie, Systémy a Management (2007) uvádím možnosti použití coachingu v průmyslu komerční bezpečnosti. Současně zde uvádím nejvhodnější typy koučování pro naši oblast, jako koučování týmů a sebekoučování. Obojí zde podrobně popisují.

Stěžejní částí mé diplomové práce je analýza dotazníkového šetření, díky které bylo možné tuto příručku vůbec zpracovat. Otázky použité v dotazníku směřovaly k problematice koučování jako takového a současně se snažily zjistit, zda je dnešní bezpečnostní management ochoten tuto novou metodu přijmout a využít. Ostatní otázky byly koncipovány tak, aby mi pomohly při analýze současného bezpečnostního managementu, současných problémů řízení, jak obecně, tak v jednotlivých organizacích, a aby mi byly schopny objasnit, zda jsou v podnicích průmyslu komerční bezpečnosti vůbec používány nějaké progresivní metody řízení.

Z analýzy dotazníků celkově vyplynulo, že manažeři komerční bezpečnosti vidí budoucnost koučování v PKB tak napůl. Přijetí této metody spíše považují za problematické. Ukazuje se, že valná většina těchto manažerů očekává od poradce profesionalitu a odbornost, bezpečnostní manažeři však řeší problémy spíše sami, neobornost a nekompetentnost ve své branži neakceptují. Výhody spatřují v předávání zkušeností a nevýhody v pomalé aplikaci v praxi. 55 % dotazovaných si myslí, že koučing v průmyslu komerční bezpečnosti bude mít (má) své opodstatnění. Je s podivem, že o tento výsledek se zasloužil převážně segment 51+, který koučování vidí jako perspektivní. Překvapil mě zde segment do 30 let, který koučování přílišné šance nedává. Co se týče žen v tomto odvětví, tak si oproti mužům, kteří rádi řeší své problémy sami, nechávají ochotně poradit. Ony by koučování zcela jistě využily, je ale otázka, co by od koučování očekávaly, protože další jejich odpovědi směřovaly spíše k potřebě rady a návrhu řešení, než k samostatné tvůrčí práci. Ženy by zde chtěly odborný rozhovor, který jim uspoří čas a potvrdí jejich úsudky a znalosti. V koučování v oblasti průmyslu komerční bezpečnosti je tedy hlavně vyžadována profesionalita a odbornost, kterou externí kouč bohužel poskytnout nemůže, proto je nezbytné aplikovat koučování přímo do firem a vytvořit tak

z manažerů schopné kouče, kteří budou ochotni tyto poznatky koučování předávat dál. Je tedy vhodné učit jednotlivce nejen koučovat ostatní, ale také sám sebe, což je z časového hlediska v průmyslu komerční bezpečnosti velice výhodné, jelikož rychlá a správná reakce na nenadálé situace je zde žádoucí.

Co se týče současného bezpečnostního managementu je segment do 30 let přesvědčen o vzrůstající úrovni a stále častějším využití firem průmyslu komerční bezpečnosti. Problém je ale spatřován ve fragmentu fyzické ostrahy, kde nízká cena = nízká kvalita. Segmenty ostatní považují bezpečnostní management za nevalný, obzvláště ve státní správě. Problémem je tady převážně nekvalifikovanost. S tím souvisí i současné problémy řízení, které vznikají nedostatkem kvalifikované síly (obzvláště v hlídacích službách).

Cílem práce bylo zanalyzovat bezpečnostní management, problémy bezpečnostního řízení a možnosti použití coachingu v průmyslu komerční bezpečnosti. Cíl byl naplněn, možnost aplikace je reálně možná, pouze ale formou interní (profesionálním odborníkem), musí se zde ale počítat s počáteční skepsí a neochotou, která snad s poznáním výhod koučování zmizí.

ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ

This thesis should be guide book for commercial security industry management to operate technological processes in commercial security management. For this purpose I analysed current security management and current management problems with usage of Laucký and Hurta publications and also with help of questionnaire investigation. The investigation helped me to understand security manager's opinions of key questions in commercial security industry. Then I proposed progressive management methods, which could be used in commercial security industry, especially important methods, e.g. futurology and related methods, reengineering and coaching are described in details with use of available literature.

The main objective of this thesis was to analyse the possibilities to use coaching in commercial security industry and to assess its advantages and disadvantages. For this purpose I studied available literature and my thesis gather information about coaching from several authors, I explain its aim and function and also I deal with personality of coach. According to questionnaire, there exists a need of internal coaching in commercial security management, which means that coach should be the superior in a company. Therefore I analyse personality of manager in coach's role. At the same time I inform about coaching tools necessary for good coaching.

Based on literature study, evaluation of questionnaires and knowledge from International conference – Security technology, Systems and Management (2007) I provide an options to use coaching in commercial security coaching. I also present the most suitable kinds of coaching for this area, as is team coaching and self-coaching. Both are described in detail.

Principal part of my thesis is an analysis of questionnaire investigation, which allowed me to make this guide. The questions used in questionnaire were pointed towards coaching problems as such and also tried to find out if today's management is willing to adopt and use this new method. Other questions were formulated to help with analysis of nowadays security management and management problems in general and in particular companies and also to explain if commercial security industry companies use any of progress management methods.

The result of questionnaire analysis showed that commercial security managers see the future of commercial security industry in coaching just partially. They consider adoption of this method rather problematic. It shows up, that most of these managers expect a professionalism and expertise from an advisor. But security managers solve their problems by themselves and they don't accept non-professionalism and incompetence in their business area. They see an advantage in sharing knowledge and disadvantage in slow application in practice. 55% of respondents think that coaching in commercial security industry will make (already make) a sense. It's interesting that this result was driven mainly by group of 51+, which see coaching as perspective method. I was surprised by group up to 30, which doesn't give coaching much chance. Women in this industry, unlike men, are willing to get advice. They (women) would definitely use coaching, but it's a question what they would expect from coaching, mainly because the other responses indicated a need of advice or solution suggestion more than individual creative work. Women would like to get professional conversation, which saves their time and proof their knowledge and opinion. Coaching in commercial security industry must be primarily professional and expertise, which can't be provided by external coach, therefore it's necessary to apply coaching directly in companies and make managers capable coaches, who will be able to pass their coaching skills. It's suitable to teach individuals not only

how to coach, but also how to self-coach. This saves time because quick and right reaction to unexpected situation is suitable in commercial security industry.

Segment up to 30 year of nowadays security management is convinced about raising quality and more frequent usage of commercial security industry companies. The problem can be seen in fragment of physical security, where low price equal low quality. Other segments consider security management as rather weak, in particular in public administration. The problem is mainly incompetence. Related are also current management problems, which arise due to lack of competent workforce (mainly in security service).

The aim of this thesis was to analyse security management, problems of security management and opportunities to use coaching in commercial security industry. Aim was met; there is a real possibility to apply the methods, but only using internal sources (professional specialist). We must take in account incipient scepticism and unwillingness, which could disappear once advantages of coaching are known.

POUŽITÉ ZDROJE

Monografie:

- [1] BELL, Daniel. *Kulturní rozpory kapitalismu*. Marie Šedová; Lukáš Gjurič; Rudolf Šmíd. 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 1999. 335 s. ISBN 80-85850-84-2.
- [2] BIRCH, Paul. *Koučování : Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Mrázková Eva; Sušilová Hana. 1. vyd. Brno : CP books, 2005. 96 s. V kostce; sv. 0307. ISBN 80-251-0581-4.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 96 s. ISBN 80-2103-960-4
- [4] BLAŽEK, Ladislav. *Management 2*. Studijní text distančního studia. Brno: Masarykova univerzita, 2007.
- [5] FISHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha : Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
- [6] FLEMING, Ian, TAYLOR, Allan J. D. *Koučování*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
- [7] HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering - radikální proměna firmy: Manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [8] HAMMER, Michael. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21.století*. Praha : Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-74-0.
- [9] HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : Strategie efektivního vedení týmu*. Pavla Císařová. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
- [10] HURTA, Josef, LAUCKÝ, Vladimír. *Management bezpečnostního inženýrství*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 172 s. ISBN 80-7318-412-5.
- [11] KOTTER, John P., přeložila Škapová, H. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5
- [12] LAMBERT, Douglas M., STOCK, James S., ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [13] LAUCKÝ, Vladimír. *Bezpečnostní futurologie*. Zlín : [s.n.], Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 93 s. ISBN 978-7318-560-2.

- [14] LAUCKÝ, Vladimír. *Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 101 s. ISBN 80-7318-329-3.
- [15] NAISBITT, John, ABURDENE, Patricia. *Megatrendy 2000: deset nových směrů na devátédesáté roky*. přel. Jozef Kot. 1. vyd. Bratislava: Bradlo, 1992. 324 s. ISBN 80-7127-050-4
- [16] PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-8611-925-4
- [17] Sborník příspěvků mezinárodní konference. *Bezpečnostní technologie, Systémy a Management*. Sestavil doc. Ing. Luděk Lukáš, CSc. Vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 12. a 13. září 2007 Zlín. 1. vyd. 261 s. ISBN 978-80-7318-605-0.
- [18] STACKE, Édouard. *Koučování : pro manažery a firemní týmy*. Tomáš Vršťala; Eva Černá, Ludmila Desbrosseová. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 156 s. ISBN 80-247-093-6.
- [19] SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi : Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha 7 : Grada Publishing, a. s., 2007. 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [20] TOFFLER, Alvin, TOFFLEROVÁ, Heidi. *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky*. Přeložil Bohuslav Blažek. 1. vyd. Praha: Dokořán, 2001. 125 s. ISBN 80-8656-900-4.
- [21] TOFFLER, Alvin. *Třetí vlna*. Praha: Dokořán. 1989, 1999. 834 s.
- [22] VEBER, J. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [23] WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1.

Internetové zdroje:

- [24] Wikipedia. *Futurologie*. [online]. [cit.2008-18-03] dostupné z www: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Futurologie>>
- [25] OTAVA, Tomáš. *Prognostika* [online]. [cit.2006-12-11] dostupné z www: <<http://prognostika.blog.cz/>>
- [26] HROUDOVÁ. *Prognostika* [online]. [cit.2007-19-05] dostupné z www: <<http://prognostika.blog.cz/>>
- [27] *Nové metody řízení ve veřejné správě*. [online]. [cit.2007-11-08] dostupné z www: <<http://www.grapes.cz/nove-metody-rizeni-ve-verejne-sprave/>>

- [28] *Koučink* [online]. [cit.2007-15-11] dostupné z [www:](http://www.cadetgo.cz/koucink/osobni_koucink/)
<http://www.cadetgo.cz/koucink/osobni_koucink/>

SEZNAM SYMBOLŮ A ZKRATEK

PKB	Průmysl komerční bezpečnosti
SBS	Soukromé bezpečnostní služby
SBA	Soukromá bezpečnostní agentura
PSS	Private security services (Soukromé bezpečnostní služby)
GROW	Metodika koučování (str. 79)
ADAPT	Model, podle kterého lze upravit lidská výkonnost. (str. 78)
EZS	Elektronická zabezpečovací signalizace
MZS	Mechanické zábranné systémy

SEZNAM TABULEK

tabulka 1 Styly managementu	19
tabulka 2 Přednosti a nevýhody koučování ze tří perspektiv podle rolí.....	53
tabulka 3 Pracovní pozice - segmentace dle pohlaví.....	87
tabulka 4 Pracovní pozice - segmentace dle věku.....	87
tabulka 5 U koho hledáme radu? – segmentace dle pohlaví.....	89
tabulka 6 U koho hledáme radu - segmentace dle věku	89
tabulka 7 Řešíme problémy sami? - segmentace dle pohlaví	90
tabulka 8 Řešíme problémy spíše sami? - segmentace podle věku.....	91
tabulka 9 Co od poradce potřebujeme? - segmentace dle pohlaví.....	92
tabulka 10 Co od poradce potřebujeme? - segmentace podle věku	93
tabulka 11 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle pohlaví.....	94
tabulka 12 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle věku	95
tabulka 13 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle pohlaví.....	96
tabulka 14 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle věku.....	97
tabulka 15 Výhody praktického využití koučingu v ČR	98
tabulka 16 Nevýhody praktického využití koučingu v ČR.....	99

SEZNAM GRAFŮ

graf 1 Pracovní pozice - segmentace dle pohlaví.....	87
graf 2 Pracovní pozice - segmentace dle věku.....	88
graf 3 Profesionální orientace firmy	88
graf 4 U koho hledáme radu? - segmentace dle pohlaví	89
graf 5 U koho hledáme radu? - segmentace dle věku.....	90
graf 6 Řeší muži v PKB problémy spíše sami?.....	91
graf 7 Řešíme problémy spíše sami? - segmentace dle věku.....	91
graf 8 Co od poradce potřebujeme? - segmentace podle pohlaví	93
graf 9 Co od poradce potřebujeme? - segmentace podle věku	94
graf 10 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle pohlaví.....	95
graf 11 Co nás ruší na poradách? - segmentace podle věku	96
graf 12 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle pohlaví.....	97
graf 13 Kritéria užitečného poradenského rozhovoru - segmentace podle věku	98
graf 14 Výhody praktického využití koučingu v ČR	99
graf 15 Nevýhody praktického využití koučingu v ČR.....	100
graf 16 Má koučing v PKB své opodstatnění? - segmentace dle věku	101
graf 17 Hodnocení současného bezpečnostního managementu.....	102
graf 18 Jaký je bezpečnostní management ve vaší organizaci?	103
graf 19 U koho hledáme radu?.....	104
graf 20 Řešíme problémy spíše sami?	105
graf 21 Co od poradce potřebujeme?	105
graf 22 Co nás ruší na poradách?	106
graf 23 Kritéria poradenského rozhovoru.....	106
graf 24 Výhody praktického využití koučingu v ČR	107
graf 25 Nevýhody praktického využití koučingu v ČR.....	108
graf 26 Má koučing v PKB své opodstatnění?.....	108

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: Dotazník – Koučování.....	116
--------------------------------------	-----

PŘÍLOHA 1

Dotazník – Koučování

Vážení, dovoluji si vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Stane se důležitou součástí mé diplomové práce na téma Coaching v průmyslu komerční bezpečnosti. Veškeré vámi poskytnuté informace budou použity výhradně k vyhodnocení možnosti uplatnění metod coachingu v rámci průmyslu komerční bezpečnosti v ČR. V diplomové práci budou zveřejněny pouze výsledky studie, které se můžete nyní zúčastnit. S výsledky provedeného průzkumu vás po vyhodnocení seznámím. Vyplněné dotazníky prosím pošlete na email: pavla.kov@email.cz, či k rukám důvěryhodné osoby, která vám dotazník předala a nebo přímo na adresu Hybešova 17, Blansko, 67801.

Děkuji za spolupráci.

Bc. et Bc. Pavlína Kovářová (provdaná Vykydalová)

Co je to koučování:

„Koučováním je individuálně na míru šitá nabídka konzultací v rozmezí požadavků kladených na role na jedné straně a osobních cílů a možností konkrétního člověka na straně druhé.“

Jde o „kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role, a také osobnosti klienta. Kouč se snaží najít s klientem řešení, která odpovídají požadavkům kladeným na roli a zároveň sedí k osobě. Objasňující pomoc, supervize a koučování jsou formy procesového poradenství, které pomáhají řešit problémy dosahovat cílů, aniž by poradce jako expert stanovoval řešení. Koučování představuje v tomto smyslu profesionální pomoc zaměřenou na reflexi a vývoj v profesní praxi. Jejím cílem je rozvinout u klienta více alternativ jednání a umožnit mu pohybovat se v jeho prostředí jako suverénní tvůrce.“¹⁹⁷

¹⁹⁷Maren Fischer-Epe, Koučování, 2006

Pohlaví muž
 žena

Věk _____

Vaše pracovní pozice:

Profesní orientace vaší firmy:

Kdy jste si nechali naposledy radit?

Necháváte si vůbec poradit?

Pokud ano, jdete pak spíše k profesionálům, nebo za přáteli?

Patříte k lidem, kteří řeší všechny problémy sami a za kterými spíše chodí se svými otázkami druzí?

Pokuste si vzpomenout na situace, ve kterých jste mohli radu potřebovat nebo ve kterých jste skutečně radu či pomoc hledali.

Vzpomeňte si prosím na dobrý poradenský rozhovor nebo si ho představte. Co pro vás bylo užitečné a znamenalo pomoc?

Tak jak se znáte, co od poradce potřebujete? Co vám prospívá?

Možná si také vzpomenete na porady se špatným průběhem? Co vás rušilo, nebo vám možná dokonce škodilo?

Když to teď shrnete: Co je pro vás zcela osobně nejdůležitějším kritériem pro to, jestli je poradenský rozhovor užitečný?

Jaké výhody a nevýhody dle vás bude coaching v praktickém využití v ČR mít?

Výhody:

Nevýhody:

Z toho, co o coachingu nyní víte. Myslíte si, že coaching v ČR má nebo v nejbližší době bude mít své opodstatnění?

Pokud nějaký máte, jaký je váš názor na současný bezpečnostní management obecně v ČR?

Za jaký považujete bezpečnostní management právě ve vaší organizaci? Pokud se vaše organizace zabývá bezpečnostní problematikou.

Jaké jsou dle vás současné problémy řízení?

Aplikujete ve vaší firmě nějaké nové progresivní metody řízení? Pokud ano, tak jaké?

—

—

—