

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv koučování na spokojenost zaměstnanců

Markéta Siegelová

© 2014 ČZU v Praze



Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická
fakulta

Katedra řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Markéta Siegelová

Hospodářská politika a správa

Název práce

Vliv koučování na spokojenost zaměstnanců

Cíle práce

Cílem diplomové práce je kvantifikovat vztah mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným.

Dílním cílem diplomové práce je komparace výsledků s výzkumem od Vincenta Onyemah (2009): „The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors“ dále jen „výzkumná studie“.

Následným dalším cílem je navrhnout doporučení v oblasti koučování ve vybraném podniku.

Metodika

1. Teoretická část diplomové práce je tvořena literární rešerší zpracovanou metodami analýzy, komparace a syntézy českých a zahraničních literárních a internetových zdrojů. Praktická část je tvořena na základě kvantitativních metod, kde bude testován teoretický model v daném podniku. Na základě výsledků budou následně navrženy doporučení v oblasti koučinku.

Rozsah textové části

60 – 80 stran

Klíčová slova

koučování , model GROW, role nejednoznačnosti, spokojenost s nadřízeným, spokojenost s prací

Doporučené zdroje informací

1. DEMBOWSKI, Sabine, ELDRIDGE, Fiona, HUNTER, Ian. 7 kroků efektivního koučování. [s.l.] : Computer Press, 2009. 240 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
2. PARMA, Petr. Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 222 s. Management praxe. ISBN 80-868-5134-6.
3. PELTIER, B. (2009). The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application (2nd.ed.) New YORK, Routledge.
4. WHITMOE, John. Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha : Man. Press, 2005. 248 s. ISBN 80-7261-101-1.
5. WHITMORE, J. (2002). Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose (3rd. Ed.). London, Nicholas Brealey Publishing.

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Předpokládané datum obhajoby

11. 03. 2015

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí ústavu

Elektronicky schváleno dne 05. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan PEF ČZU

V Praze dne 20. 11. 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv koučování na spokojenost zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.11. 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za jeho odborné rady, připomínky a poznatky při vypracování této diplomové práce.

Vliv koučování na spokojenost zaměstnanců

Effect of Coaching on Staff Satisfaction

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na vyhodnocení vlivu mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným. Primární data jsou pořízena metodou elektronického dotazníku. Data jsou zpracována s využitím explorativní faktorové analýzy a strukturálního modelování. Výsledky jsou vloženy do kontextu předešlých výzkumů.

Summary

The thesis is focused on (1) coaching opportunities predictions (2) role ambiguity, (3) job satisfaction, (4) satisfaction with supervisor at the level of coaching. Primary data are taken using an electronic questionnaire. Data are processed using exploratory factor analysis and structural equation modeling. The results are put into the context of previous research.

Klíčová slova: koučování, role nejednoznačnosti, spokojenost s prací, spokojenost s nadřízeným, model GROW

Keywords: Coaching, Role Ambiguity, Satisfaction with Job, Satisfaction with Supervisor, Pattern GROW

1 ÚVOD.....	10
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1 Cíl práce	11
2.1.1 Teoretický model	11
2.1.2 Výzkumné otázky - hypotézy	12
2.2 Metodika	13
2.2.1 Metodický postup u literární rešerše	13
2.2.2 Metodický postup u praktické části	13
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	17
3.1 Definice koučování	17
3.1.1 Současná situace v ČR a ve světě	18
3.1.2 Přínosy koučování.....	19
3.1.3 Koučování a jeho předpoklady	20
3.1.4 Zaměnitelné pojmy koučování	21
3.2 Podstata koučování	23
3.2.1 Tradiční management.....	23
3.2.2 Proces koučování	25
3.2.3 Kouč	26
3.2.4 Typy koučování.....	27
3.3 Bariéry koučování	29
3.3.1 Vnější bariéry	29
3.3.2 Vnitřní bariéry.....	30
3.4 Model GROW	31
3.4.1 G – CÍL (Goal).....	31
3.4.2 R – SKUTEČNOST (Reality).....	31
3.4.3 O – PŘEKÁŽKY (Obstacles)	32
3.4.4 W – Co chci (What will).....	32
3.5 Zpětná vazba	33
3.5.1 Způsoby užití zpětné vazby.....	34
3.5.2 Přijímání zpětné vazby.....	34
3.6 Firemní kultura.....	35

3.6.1 Pojem firemní kultura	35
3.6.2 Management	36
3.6.3 Osobnostní typologie podle MBTI	37
3.7 Model koučování (dle Onyemah)	38
3.7.1 Vlivy.....	38
3.7.2 Postoje a chování zaměstnanců.....	39
3.8 Vybrané faktory koučování.....	40
3.8.1 Role nejednoznačnosti	40
3.8.2 Spokojenost s prací	40
3.8.3 Spokojenost s nadřízeným	42
3.9 Souhrn modelu koučování (dle Onyemah)	43
3.9.1 Koučování a role nejednoznačnosti	43
3.9.2 Koučování a spokojenost s prací.....	43
3.9.3 Koučování a spokojenost s nadřízeným.....	43
4 PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
4.1 Deskriptivní analýza dat.....	45
4.1.1 Základní charakteristika respondentů	45
4.2 Explorativní faktorová analýza	47
4.2.1 Koučování	47
4.3 Strukturální modelování.....	52
4.3.1 Vliv koučování na roli nejednoznačnosti.....	52
4.3.2 Model koučování na roli nejednoznačnosti	52
4.3.3 Model koučování na spokojenost s prací	56
4.3.4 Model koučování na spokojenost s nadřízeným	59
4.3.5 Vliv spokojenosti s prací na spokojenost s nadřízeným	61
4.3.6 Vliv spokojenosti s nadřízeným na spokojenost s prací	63
4.3.7 Souhrn kapitol hodnocení modelu	65
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	66
5.1 Souhrn teoretické modelu	66
5.1.1 Vliv koučování na roli nejednoznačnosti.....	66
5.1.2 Vliv koučování na spokojenost s prací	66
5.1.3 Vliv koučování na spokojenost s nadřízeným.....	67

5.2 Porovnání výsledků.....	68
5.2.1 Role nejednoznačnosti	68
5.2.2 Spokojenost s prací	69
5.2.3 Spokojenost s nadřízeným	69
5.2.4 Spokojenost s nadřízeným a spokojnost s prací.....	70
5.3 Diskuse.....	71
5.4 Doporučení.....	72
6 ZÁVĚR.....	73
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ a PŘÍLOH	79

1 ÚVOD

V současné době je velkým trendem rozvoj podniků, každý podnik nebo firma se chce v rámci svého odvětví i ve své firemní kultuře vyvíjet směrem vzhůru, firmy nechtějí zaostávat anebo stagnovat za ostatními. Velmi důležitý prvek v rozvoji podniku je lidský kapitál, který zaručuje kvalitu podniku. Lidský kapitál je neustále nutný podporovat. Velmi oblíbenou metodou v práci s lidským kapitálem je koučování.

Koučování je metoda, ve které kouč nastaví směr, kam by měl koučovaný ve své pracovní činnosti směřovat a jakých kritérií a postupů by se měl držet. Základem koučování je metoda kladení otázek koučovanému s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vlastní vizi budoucnosti, odvodil z ní své budoucí cíle a pak začal krok za krokem uskutečňovat svůj definovaný cíl.

Koučování je v současnosti nabízeno ve světě jako univerzitní program. V České republice univerzitní program, díky globalizaci a rychlému vývoji v informačních technologiích nabízí rozsáhlou konkurenci v oboru koučování a vedení lidí. V diplomové práci v literární rešerši byl zpracován pojem koučování, jak z relevantních odborných, internetových zdrojů tak i ze zdrojů vědeckých studií. Diplomová práce se odkazuje na sira Johna Whitmora, který dal koučování jiný smysl, než byl původně sport, dále navrhl model GROW, který podniky významně posunul na lepší úroveň podnikání. Model GROW umožnil vedoucím pracovníkům pochopit a poznat zaměstnance ve smyslu jejich cílů, kterých chtějí dosáhnout v rámci podniku anebo ve zdokonalování znalostí a dovedností.

Koučování je metoda, která probíhá mezi dvěma stranami, tj. koučem a zaměstnancem. Kouč vede zaměstnance k motivaci a k lepšímu výkonu v rámci jeho pozice i v rámci pozice ve firmě.

Manažeři (kouči) by měli kvalitně odvádět svou práci a zároveň kvalitně řídit své podřízené. Kvalitní výsledky koučů, kterých dosahují pomocí koučování a stimulací podřízených je manažerský proces. Manažerské řízení neboli proces může zvyšovat výkony jednotlivých zaměstnanců, tak i celkové zvyšování výkonnosti podniku.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je kvantifikovat vliv mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným.

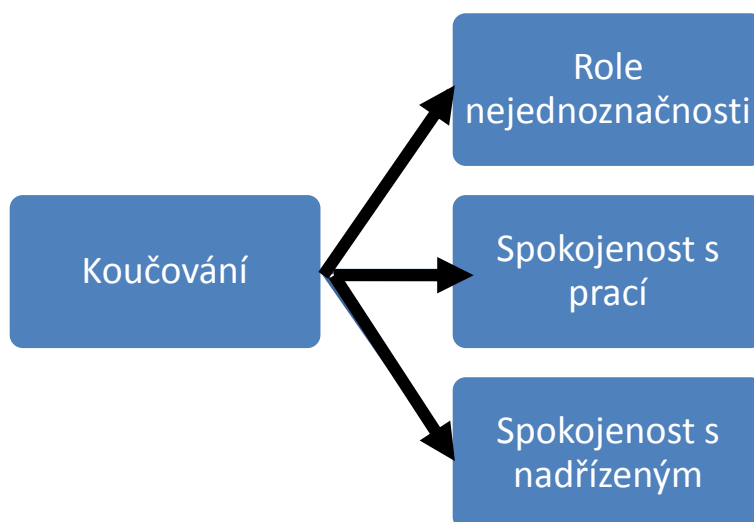
Dílčím cílem diplomové práce je porovnání výsledků vlastního výzkumu s výsledky od Vincenta Onyemah (2009): „The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors“ dále jen „výzkumná studie“.

Následným dalším cílem je navrhnout doporučení v oblasti koučování ve vybraném podniku.

2.1.1 Teoretický model

Metodika výzkumu je založena na redukci jednotlivých proměnných do latentních faktorů pomocí explorativní faktorové analýzy, které jsou v modelu agregovány do jednotlivých konstruktů.

Obrázek č. 1 Teoretický model



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2.1.2 Výzkumné otázky - hypotézy

VO1: Jaký je vliv koučování na roli nejednoznačnosti?

H1_o – Koučování nemá vliv na roli nejednoznačnosti.

VO2: Jaký je vliv koučování na spokojenost s prací?

H2_o – Koučování nemá vliv na spokojenost s prací.

VO3: Jaký je vliv koučování na spokojenost s nadřízeným?

H3_o – Koučování nemá vliv na spokojenost s nadřízeným.

2.2 Metodika

Metodika diplomové práce je složena ze čtyř na sebe navazujících částí – literární východiska, kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum a závěry.

2.2.1 Metodický postup u literární rešerše

V teoretické části diplomové práce je poskytnutý přehled poznatků a teorií, které byly získané z odborné literatury, jak české tak i zahraniční, tak i na základě studií. Veškerá literatura byla zaměřena na koučování a firemní kulturu.

2.2.2 Metodický postup u praktické části

Tvorba dotazníku

Pro analýzu dané problematiky bude zvolena metoda kvantitativní – analýza dotazníkového šetření. Dotazníkové analýze předchází část přípravná – neboli sestavení dotazníku. Pro přípravnou část dotazníku, jsem využila dotazník z výzkumné studie „The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors“ od Vincenta Onymeaha.

Dotazník bude vyhotoven v jedné verzi, a to pro zaměstnance ve vybrané firmě. Dotazník se skládá z 19 uzavřených otázek. První tři otázky mají informativní charakter. Další části dotazníku se skládají ze čtyř sekcí – rozsah koučování, role nejednoznačnosti, spokojenost s prací a spokojenost s nadřízeným. Dotazník byl vytvořen za pomoci internetového portálu dotaznik.czu.cz. Kompletní dotazník viz příloha č. 1.

Sběr dat

Sběr dat probíhal v rámci vybrané firmy, která působí v oboru služeb. Vyplňování dotazníku probíhalo za pomoci internetového portálu dotaznik.czu.cz, prostřednictvím emailových adres, (konkrétního) interního zaměstnance. Sběr dat probíhal 1. 4. 2014 do 31. 7. 2014. Dotazník v tom to období vyplnilo 211 respondentů a celý dotazník dokončilo 152 respondentů.

Explorativní faktorová analýza

Cílem explorativní a faktorové analýzy je analýza korelací většího množství měřených (manifestních) proměnných s cílem určit skupiny proměnných, které k sobě „statisticky patří“. Na základě explorativní faktorové analýzy můžeme definovat latentní (společný) faktor, který je naplňován těmito proměnnými.

Důvodem pro použití explorativní faktorové analýzy v diplomové práci je vysoký počet proměnných vstupujících do modelu. Vezmeme-li v úvahu analýzu jednotlivých proměnných, bylo nutné vytvořit nulové hypotézy. Z tohoto důvodu se v oblastech modelování podobných vztahů využívá strukturální modelování, kde jsou jednotlivé hypotézy definovány. Dále je také zvýšená validita výzkumu, protože popisují faktor, který je měřen více proměnnými (na místo jedné, což je umožněno ve vícenásobné regresní analýze). Strukturální modelování bylo v diplomové práci provedeno pomocí software IBM SPSS AMOS 20.

Vhodnost použití explorativní faktorové analýzy

K posouzení vhodnosti použití explorativní faktorové analýzy (neboli zda má smysl provádět explorativní faktorovou analýzu – zda jsou korelace mezi danými veličinami vysvětlitelné pomocí faktorů) je možné použít KMO index (Kaiser Maier Olkin test).

Tabulka č. 1 Posouzení KMO indexu

KMO	Hodnocení KMO
0,9 - 1	skvělý
0,8 - 0,9	vysoký
0,7 - 0,8	střední
0,6 - 0,7	nízký
0,5 - 0,6	špatný
Do 0,5	FA nemá smysl

Zdroj: TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S., *Using Multivariate Statistics*

Stanovení počtu faktorů

Pro stanovení počtu faktorů lze použít Kaiserovo pravidlo (1960), což je jedno z nejvíce používaných a nejvhodnějších pravidel pro stanovení počtu faktorů.¹ Do faktorové analýzy jsou pak zahrnuty faktory, jejichž rozptyl je menší než průměrná hodnota z rozptylu všech faktorů. Tím to pravidlem lze graficky ověřit pomocí sutinového grafu (Screen plot). V tomto grafu jsou vynesena vlastní čísla rozptylu všech faktorů a počet proměnných, kde počet faktorů je roven místu s nejvyšším poklesem vlastních čísel mezi dvěma faktory².

Strukturální modelování

Strukturální modelování je vícerozměrná analýza, které se používá k prozkoumávání komplexních závislostí mezi proměnnými. Strukturální modelování je někdy pojmenováno, jako druhá generace vícerozměrné statistiky.

První generace vícerozměrné statistiky – například vícenásobná regrese, operuje s nezávislými proměnnými a jednou závislou proměnnou. Problémem je složitá interpretace, protože jsou tyto metody omezeny pouze jednou proměnnou na straně závislé proměnné. Pokud tedy na základě faktorové analýzy identifikujeme proměnné, které spolu souvisí, je nutné využít strukturální modelování, které nám umožní modelovat vztah s více proměnnými na straně závislé proměnné.

Druhá generace vícerozměrných metod – umožňuje současnou analýzu všech proměnných v jednom modelu. Je nám tak umožněno hodnotit faktor, který je naplněn více proměnnými a nedostat se na úroveň proměnných, které sice jednotlivě reprezentují faktor, ale nedovolí nám komplexnější pohled na faktor.

¹ FABRIGAR, L. R a kol., *Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research*, 272 - 299.

² http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/exp_fak_analyza.htm

Vyhodnocení hypotéz

Na základě souboru pracovních hypotéz byly vytvořeny statistické hypotézy (nulové a alternativní) pomocí standardizovaného postupu.³

Pro potvrzení hypotézy na základě analýzy cest metodou strukturálního modelování je nutná minimální hodnota korelace (standardizovaná regrese) 0,3 na hladině významnosti menší $p < 0,05$.⁴

³ REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, s. 184

⁴ BYRNE, B. M., *Structural Equation Modeling with AMOS*

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Definice koučování

„Koučování pomáhá osvojit si a rozvíjet ty nejlepší lidské vlastnosti, jichž se pohříchu nedostává“, říká John Whitmore. „Je to dovednost, která jako málokterá jiná umožňuje přátelským způsobem docílit růstu lidí. Koučování umožňuje lépe než jiné metody řízení úspěšně podnikat“.⁵

Koučování je dovednost a částečně i umění, které není možné ovládnout bez hlubšího pochopení a bez dostatečných zkušeností. Koučování je v posledních letech v obchodních kruzích populární termín, ale termín se nestal módním výstřelkem, který by rychle zazářil a upadl v zapomnění. Koučování se stalo nedílnou součástí podnikání a spočívá v tom, že proniká pod povrch, jde k podstatě, je mimořádně účinné a používat ho může kdokoliv i bez titulu.

Podle PhDr. Jiřího Suchého a Ing. Pavla Náhlovského lze koučování definovat třemi větami: „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 začal krok uskutečňovat.“⁶

Petr Parma ve své knize *Umění koučovat* napsal: „Systematické koučování je reakce na provokativní otázky moderní doby. Nezříká se ničeho, co přinesla minulost. Naopak, nabízí nové pohledy a možnosti jak s tím, co už vzniklo (i co ještě vznikne), zacházet. Systematický kouč nejdříve učí rozšiřovat své myšlení. Učí se přemýšlet o svém myšlení. Tím jej mění. Učí se reflektovat, proč a jak myslí. To je to nejtěžší. Když to naučí sebe, může to umožňovat i druhým.“⁷

Definice jsou od sebe navzájem odlišné, ale na druhou stranu se opírají o skutečnost, že koučování probíhá mezi dvěma stranami, kde na jedné straně stojí kouč, který nejdříve

⁵ WHITMORE, J, *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, s. 17

⁶ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P., *Životní koučování a sebekoučování*, s. 15

⁷ PODANSKÁ, R., *Koučování pro manažery*, s. 13

reflektoval sebe a pak následným kladením otázek, chce dovést koučovaného též k sebereflexi a k dalším krokům v budoucnosti.

Další definice z českého prostředí uvádí Psychologický slovník: „1. jako metodu vypracovanou ve sportu; využívající poznatky individuální skupinové psychologie, sugestivní práci s rituály a tradicí a emoční podporu charismatického trenéra; 2. v podnikové praxi je takto označována metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností; přispívá ke zlepšování výkonu, schopnosti sebemotivace, k řešení pracovních problémů a lepšímu pochopení sebe samého.⁸“

3.1.1 Současná situace v ČR a ve světě⁹

V České republice existuje a funguje několik škol, agentur a webových stránek s různorodým kurzem pro samotného manažera jako kouče, nebo pro vyškolení na kouče anebo pro větší tým lidí, kteří se chtějí stát kouči.

Současným trendem ve světě koučování využití poznatků z jiných oborů např.: filosofie, psychoterapie, práce s tělem neuropsychologie a vědy o mozku a zároveň pochopení, že kvalita koučování je přímo závislá na kvalitě vztahu mezi koučem a koučovaným. Obor koučování zahrnuje rozmanité koučovací přístupy např.: existencionální, somatické, psychodynamické a nebo koučování beze slov. Dalším trendem je koučování v přírodě. Stále více koučů se věnuje oboru life coaching tzn. provázení lidí na jejich cestě životem. Využití exekutivního koučování (koučování vrcholových manažerů) se za posledních deset let rozšířilo exponenciálně.

V dnešní době zažíváme různorodost koučovacích stylů a přístupů. Řada koučů má jen velmi malou anebo vůbec žádnou psychologickou přípravu anebo výcvik. Dalším specifickým trendem je koučování na dálku, telefonicky nebo přes skype. Tendence koučování sahá až k delším koučovacím setkáním se stínováním (v obchodních firmách tzv. spolujízda – double visits nebo triple – visits), což znamená, že se v rámci koučování účastní, jak kouč, manažer i koučovaný.

⁸ HARTL, P., HARTLOVÁ, H., Velký psychologický slovník, s. 273

⁹ CVRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., Průvodce světem koučování a osobnostní typologie, s. 257-261

Kompetence koučů jsou rozděleny na jednotlivé úrovně (např.: u EMCC kompetencí jsou čtyři úrovně: Foundation, Practitioner, Senior Practitioner, Master Practitioner), jednotlivé úrovně se liší délkou praxe, schopností rozvíjet své koučování a vytváření vlastního modelu koučování.

V České republice existují organizace koučů (EMCC CZECH, ICF ČR a ČAKO), které vytvořily v roce 2011 Etickou platformu profesních organizací koučů (EPPOK) s posláním posilovat a prosazovat vědomé etické chování všech zúčastněných v procesu koučování.

Hranice kompetencí EPPOK¹⁰

„Koučové a mentoři by měli poskytovat své služby veřejnosti pouze v rámci hranic těch oblastí, které spadají do jejich kompetencí, odpovídající jejich odbornému vzdělání, výcvikům, studiu a zkušenostem. Pokud daná záležitost nespadá do jejich kompetencí, měli by tam, kde je to vhodné, spolupracovat s jinými profesionály formou doporučení, aby tím maximálně efektivně pomohli klientovi.

Koučovací a mentorské kompetence se měří v souladu s Kompetenčním rámcem, který je široce uznávaný na evropské úrovni. Pokud si koučové nebo mentoři nejsou jisti svými kompetencemi ve své práci, měli by podniknout odpovídající rozumné kroky, aby poskytovali profesionální služby a chránili klienty a další lidi před poškozením. Pro vyvrácení jakýchkoliv pochybností spadá jak koučování, tak mentoring do oblastí mimo psychoterapeutické služby. V případech, kdy jsou koučové a mentoři žádáni, aby někomu poskytl psychoterapeutické služby, by měli tomuto člověku jasně sdělit, že takové služby neposkytují a doporučit mu vyhledání odborníka na psychoterapeutické služby“

3.1.2 Přínosy koučování¹¹

Koučování přináší výhody všem stranám (koučovanému, samotnému kouči, ale i organizaci), které se podílejí na tomto procesu. Výhody pro koučovaného spočívají v tom, že se učí od těch, které zná. Dále prohlubuje své vědomosti a znalosti, které vyžaduje jeho

¹⁰ <http://www.eppok.cz/cs/dokumenty/>

¹¹ <http://www.dalet.cz/koucovani.php>

současné zaměstnání, ale i budoucí. Koučovaný své poznatky využívá a používá je v nových situacích a neustále se rozvíjí. Na druhou stranu výhody pro kouče spočívají v tom, že kouč si vytváří bližší vztah s koučovaným, objevuje nové možnosti, jak koučovanému pomoci a dává jim zpětnou vazbu. Výhody pro organizaci plynou z upevnění vzájemných vztahů mezi jednotlivci a finančně přijatelný způsob rozvíjení lidí. Další výhodou pro organizace je vytvoření přátelského pracovního prostředí a v neposlední řadě zlepšení kvality práce. Koučování pomáhá definovat cíle, které jsou atraktivní a dosažitelné, dále pomáhá nalézt organizační zdroje, znalosti, které jsou v organizaci již k dispozici, a napomáhá k rozvoji těchto zdrojů. Koučování pomáhá definovat a plánovat dílčí kroky na cestě k organizačním cílům a k realizaci konkrétních výsledků. Dalším přínosem koučování nastává v době ekonomické krize. Lidé se často dostanou ke koučování právě v situacích, které současný ekonomický vývoj přináší.

3.1.3 Koučování a jeho předpoklady¹²

- Každý člověk má odpovědi na otázky uvnitř sebe
- Týká se celého života, ať už osobního nebo pracovního
- V každém z nás je potenciál, který se projeví, když sami chceme a jsme ochotni vzít náš život do svých rukou
- Koučování podporuje rozvoj a vědomý přístup k sobě a k vlastnímu životu
- Koučovaný je ten, kdo přináší témata či cíle do procesu koučování
- Kouč je ten, kdo vytváří bezpečný prostor, používá profesionální přístup a umožňuje přístup koučovanému odpovědět si na otázky svou osobností
- Koučování je vhodné pro všechny, kdo chtějí na sobě pracovat
- Kouč a koučovaný jsou si navzájem rovni

¹²CVRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*, s. 20

3.1.4 Zaměnitelné pojmy koučování¹³

Koučování se často zaměřuje za tyto pojmy: poradenství neboli konzultace, školení či trénink, terapie, mentoring a řešení problémů.

Koučování není poradenstvím a ani konzultace.

V některých případech je koučování zaměňováno za tradiční poradenství, které má s koučováním společné zaměření se na produktivitu práce, výkonnost jednotlivce, stanovení cílů a plánování. Poradenství na rozdíl od koučování je více direktivní. Poradenství nám „říká“, co máme dělat a jak, zatímco koučování se snaží probudit v zaměstnanci vlastní potenciál. Další pojem, který se zaměřuje za koučování, je konzultace. Konzultace je zpravidla založena na expertovi na nějakou oblast a zodpovídá odborné otázky klientů a navrhuje jim řešení.

Koučování není školení a ani trénink.

Školení má jasně definovaný program, kde se má dosáhnout předání informací v určitém čase, zatímco koučování je v tomto flexibilnější a závisí na cílech koučovaného. V tréninku jde o nácvik nežádoucího chování a získání okamžité zpětné vazby, zatímco koučování je odpovědnost za učení a rozvoj je přenášen na koučovaného. Koučování využívá prvky školení či tréninku, ale je zaměřené více do hloubky a přizpůsobuje se individuálním potřebám koučovaného.

Koučování není terapie.

Koučování využívá mnoho technik z nejrůznějších terapeutických škol, ale nelze ho považovat za terapii. Koučování představuje alternativu pro lidi, kteří se snaží řešit pracovní či životní problém u někoho jiného než psychologa či psychiatra. Hlavním rozdílem mezi koučováním a terapií je skutečnost, že koučování není zaměřeno na řešení hlubších problémů, jejichž příčina často leží v minulosti. Koučování je mnohem více nesměřováno do budoucnosti, dosáhnout vytčených cílů a rozvoj znalostí a dovedností, zatímco terapie chce vyléčit z nějakého problému.

¹³ TAMTÉŽ, s. 23

Koučování není mentorování (mentoring)

Mentorování je pomoc jednoho člověka druhému pomocí předávání znalostí, dovedností a pracovních návyků. Mentorování je vhodný prostředek při zaškolování nových zaměstnanců. Mentorování umožňuje méně zkušenému zaměstnanci následovat moudřejšího kolegu a převzít od něj zkušenosti. Mentorování se liší od koučování, protože kouč nemusí mít zkušenosti z pracovní oblasti koučovaného.

Koučování není řešení problémů někým jiným

V principu koučování je odpovědnost za výsledky pouze na koučovaném. Kouč neříká, co máme konkrétně udělat a ani nedělá práci za nás, protože by nám odebíral odpovědnost věci řešit.

3.2 Podstata koučování¹⁴

Někteří lidé se v rámci své pozice ve firmě „zaseknou“ a nevyvíjí se dál. Prvním a důležitým úkolem kouče není rychlost v pohybu v rámci firmy, ale vyvíjet nátlak na pohnutí se z místa, na kterém se dotyčný nachází.

Většina manažerů se nachází mezi krajními body, které interpretují, kdy šéf ví, co se děje a nositel výkonu se rozhoduje převzít odpovědnost. Koučování spojuje výhody obou dvou koncových bodů. Manažer tím, že sleduje odpovědi koučovaného, získává informace o tom, co chce podřízený dělat, ale i proč se rozhodl postupovat tím to způsobem. Manažer má k dispozici více informací, než kdyby podřízenému pouze přikazoval, co má dělat. Diskuze a vztahy při koučování nikoho neohrožují, ale naopak napomáhají oběma stranám zvládat jejich úkoly.

V tradičním postupu pro zlepšení výkonu zaměstnanců, si nadřízený promlouval se zaměstnanci a interpretoval jim výsledky jejich pracovních výkonů. Tradiční postup neuváděl trvalé zlepšení pracovního výkonu.

3.2.1 Tradiční management¹⁵

Podle Johna Whitmora proces koučování má pět etap. První etapou koučování je přikazování. Přikazovat nebo sdělovat je nejenom snadné, ale i časově nenáročné a přináší nám pocit, že máme věci pod kontrolou, ale demotivuje své podřízené a vytváří atmosféru strachu. V přítomnosti nadřízeného se chování zaměstnanců mění. Dalším problémem, který nastává s etapou přikazování, je zapamatování. Následující tabulce č. 1, která zde uvádí část výsledků realizovanou firmou IBM. Ve výzkumu byla rozdělena skupina na tři podskupiny, každá skupina se měla naučit stejnou věc, ale pomocí jiné vyučovací metody. Výsledky ve vyučovací metodě pouze sdělováním, jsou dramaticky nižší ve srovnání s ostatními metody.

¹⁴ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P., Koučování v manažerské praxi, s. 13

¹⁵ WHITMORE, J, *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, s. 31

Tabulka č. 2 Vyučovací metody

Vyučovací metody	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70%	72%	85%
Po 3 měsících si vybaví	10%	32%	65%

Zdroj: WHITMORE, J., Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, s. 32

Další etapou je přesvědčování. Vedoucí nám předkládá svůj návrh řešení, zaměstnanec má jiný názor na situaci, ale zdržuje se svých názorů. Situace je mnohem příjemnější než, když vedoucí jen přikazuje. Další etapa je diskuse, kterou využívá dobrý vedoucí, který se nechce ubírat jen jeho směrem, ale vybere i jinou než vlastní cestu. Poslední etapa je abdikace. Nadřízený umožňuje zaměstnancům se rozhodovat. Abdikace je značně riskantní pro obě strany. Nadřízený abdikuje svoji odpovědnost, ale za konečné výsledky odpovídá sám. Podřízení mohou vykonávat svou práci pomalu nebo nedbale.

Podle výzkumné práce od Lathama (Organizational Dynamics article) jsou zaměstnanci rozvíjeni v šesti bodech v rámci podniku.¹⁶

- 1) Od pozorovatelů
- 2) Od nadřízených
- 3) V rámci strategie organizace
- 4) Kouč – zaměstnanec
- 5) V rámci firemní kultury
- 6) Pro budoucí výkonnostní změny – dokumentace

¹⁶ FORD, R.C. , LATHAM, G.P., LENNOX, G., *Mystery shoppers*, s. 157

Cyklus koučování člověka, lze sledovat v 6 fázích.¹⁷

1. Nechce změnu
2. Chce se dále vyvíjet
3. Je připraven ke změnám
4. Začal se měnit, vyvíjet, ale nemá jasný cíl
5. Zvolil si správný cíl, kam směřuje jeho vývoj
6. Hodnotí svoji vizi a ohlíží se i zpátky

V cyklu koučování je důležité, aby šest fází probíhalo postupně a navazovalo na sebe a v první fázi si dotyčný koučovaný uvědomil, že stojí na místě, stagnuje a nevyvíjí se.

Model koučovacího procesu je nastaven s důrazem na dosahování stanovených cílů. Sladění cílů koučování se strategickými cíli, je základ úspěchu. Dalším aspektem modelu koučování je komplexní sběr informací, které vedou ke stanovení konkrétního rozvojového plánu, a proces koučování vede k urychlení výkonu.¹⁸

3.2.2 Proces koučování¹⁹

Ve firemních strategiích a vizích je předem důležité nastavit jasný profil, čeho se má koučování týkat, musí být zřejmé, koho a kde se bude koučování realizovat. Kouč musí získat co nejpřesnější informace o definovaných cílech, ať už se cíle týkají celé firmy – globální (firemní) cíl anebo jen některých oddělení – specifický cíl.

Kouč musí znát kompetence, mít přehled o dovednostech a znalostech jednotlivých pracovníků. Díky tomuto přehledu může pak kouč navrhnout specifické požadavky na pracovníka a jeho pracovní místo či zařazení.

Proces koučování má stanovenou dobu trvání podle cíle, který má být naplněn. Pokud se jedná o individuální cíl zaměstnance, tak je kouč zaměřen pouze na konkrétní osobu, která

¹⁷ SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P., Koučování v manažerské praxi, s. 23

¹⁸ <http://www.manpower.cz/rozvoj.php>

¹⁹ HORSKÁ, V., Koučování ve školní praxi, s. 59

chce cíl dosáhnout (do 6 měsíců), ale když se jedná o strategický cíl v rámci firmy, splnění cílů často nastává až po 3 až 5 let. V každém případě je koučování velmi variabilní proces.

Další etapou v procesu je důležitý fakt, že se zaměstnanec od začátku procesu koučování posunul směrem dopředu. Pravidelný rozhovor, na kterém se společně dohodne kouč a zaměstnanec, jasně vyznačí start a pravidelně se opakující rozhovory zaměstnanec-kouč. Zaměstnanec alespoň jednou ročně prezentuje svůj profil a hodnotí své dosažené a nedosažené cíle nejprve z pohledu sebe sama a následně z pohledu kouče.

3.2.3 Kouč²⁰

Kouč jako manažer – profil kouče:

- je vždy otevřený ve vývoji,
- s chutí riskuje,
- se smyslem pro iniciativu,
- způsobilý ke změnám,
- pokorný před fakty,
- naslouchá a respektuje druhé,
- schopný se rozhodovat,
- zvládá komunikaci a osobní etiku
- tolerantní
- inteligence a emoční inteligence (sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti).

Kouč bývá přirovnáván k roli průvodce, navigátora a instruktora. Především kouč je člověk, který skrze neustávající práci se sebou samým umožňuje rozvoj druhých. Dobrý kouč je ochoten podporovat druhé a zároveň má respekt k lidem a vnímá každého koučovaného jako individuálního člověka. Kouč je zaujatý pro svou práci, která ho naplňuje. Kouč chápe a používá koučovací principy a řídí proces koučování tak, aby pomáhal

²⁰ CVRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie*, s. 26

koučovanému přemýšlet o jeho tématech, a zároveň klade účinné otázky, na které hledá koučovaný odpověď.

3.2.4 Typy koučování²¹

Interní kouč

Pochází ze struktury organizace, kde pomocí koučování vede zaměstnance k lepším výkonům ve své práci v rámci své pozice i v rámci pozice ve firmě. Výhodou interního kouče je známé prostředí, ve kterém pracuje a nízký únik informací ven z firmy. Další výhoda jsou nízké náklady ve firmě. Nevýhoda interního kouče je monotónnost práce a jednotvárnost, jediný pohled na situaci.

Externí kouč

Nepochází ze struktury organizace, proto má externí kouč výhodu v jiném a různorodém pohledu na situaci, velkou nevýhodou pro společnost jsou vysoké náklady a možnost úniku informací mimo společnost.

Individuální koučování

Individuální koučování se většinou týká členů vyššího vedení podniku nebo organizace, kdy si jednotlivci dávají za cíl zvýšit svůj pracovní výkon a efektivitu a dosahovat lepších výsledků. Na rozdíl od týmového koučování je více využíván individuální.

²¹ HORSKÁ, V., *Koučování ve školní praxi*, s. 18

Týmové koučování

Týmové koučování má přímý vliv na všechny zúčastněné. Týmově dosahují lepších výsledků a zvyšování výkonů. Celý tým se snaží najít optimální řešení pro všechny zúčastněné. Zde je zapotřebí upozornit, že týmová práce není týmové koučování, ale je prostředkem k dosahování požadovaných či očekávaných výsledků.

3.3 Bariéry koučování²²

Koučování u některých lidí vyžaduje i vyvolává zásadní změny, pokud jde o vnímání sebe sama, ale i ostatních lidí jako kolegů, podřízených nebo konkurentů. Dívat se na každého jako na někoho, kdo má potenciál a chce dosáhnout vytčených cílů, je zcela něco jiného, než vnímat kolem sebe ostatní kolegy jako prázdné nádoby. Proces nahlížení na ostatní může přijít náhle, ale může vyžadovat i určitý čas.

Koučování samozřejmě není pro všechny stejné, někteří koučování ho přijmou bez problémů a jiní nejsou připraveni změnit své chování a ochotni akceptovat nové postupy. Trpělivý a empatický kouč umožní překonat problémy s koučováním spojené. S některými lidmi se jedná značně obtížně. Klíčem k řešení je uvědomit si, že tito lidé většinou nejsou v zaměstnání spokojeni. A k vyřešení jejich situace může pomoci kouč, který klade otázky natolik nenápadně a zvolna, aby si dotyčný vůbec nevšiml, že je koučován. Bariéry koučování jsou překážky, které brání úspěšnému koučování.

3.3.1 Vnější bariéry

Vnější bariéry mohou vyplývat z vnějších příčin, což může být stresor, který je nesnadné odstranit (např.: na koučovaného je dáván takový tlak ze strany zaměstnavatele), že koučovaný nepřinese očekávané výsledky a zaměstnanec se bojí o svoji práci). Dalším stresorem může být extrémní pracovní vytíženost nebo velké množství osobních závazků. Uvedené bariéry se negativně promítají do komunikace zaměstnanec a kouč.

Příklady vnějších bariér, které uvádí J. Whitmor: „Koučování používám – nemusím proto nic měnit. Jedním z klasických způsobů, jak se vyhnout změnám, je tvrdit, že k nim již dochází. Lidé, kteří to říkají, toho o koučování většinou mnoho nevědí, a to málo je navíc spolehlivě ukryto na dně jejich znalostí manažerských praktik. Zda koučování opravdu používají, zjistíte nejlépe tak, že se zeptáte jejich podřízených.“²³

²² WHITMORE, J, *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, s. 166

²³ TAMTÉŽ, S. 168

3.3.2 Vnitřní bariéry

Vnější bariéry jsou často ve skutečnosti vnitřními bariéry. Většina lidí hledá problémy v druhých lidech, ale to ovšem znamená měnit druhé a to nelze. Uvědomit si, že chyba, je na naší straně, je velmi důležitá pro manažera. Manažer musí opustit své stereotypy a musí se začít učit novým věcem. Koučování není jednoduché, ale naučit se mu není obtížné. Schopnost koučování je vrozená. „Kdyby se manažeři alespoň trochu zajímali o své podřízené, koučovali by je. Kdyby vedoucí pracovníci věnovali svým manažerům o něco více pozornosti než finančním ukazatelům, mohli by je rovněž koučovat – finanční ukazatele by se postaraly samy o sebe.“²⁴

²⁴ WHITMORE, J, *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, s. 170

3.4 Model GROW

Pomocí modelu GROW lze snadno nalézt cestu ke svému vytčenému cíli. Hlavním důvodem úspěchu GROW nastává v opakovaném procesu vytčených cílů, které vedou až k jednotlivým postupným krokům. Model GROW je využíván u koučování pro organizace, pro samotné fyzické osoby, pro rozvoj a větší výkonnost týmu i pro zlepšení vedoucích pozic i pro jejich udržitelnost.

Model GROW²⁵

3.4.1 G – CÍL (Goal)

„Jaký je náš cíl?“ Cíl musí být jasně definovaný podle metody SMART neboli rozepsaný a definovaný cíl. Metoda SMART závisí na S – specifikum cíle, M – měřitelnost cíle, A – dosažitelnost cíle, R – realizovatelnost cíle a T – časovou vymezenost cíle.

Fáze „G“ je v modelu nejdůležitější, zde nastává definice cíle, co pro to bude potřeba udělat, jak přesně má vypadat požadovaný výsledek.

3.4.2 R – SKUTEČNOST (Reality)

Pod fází „R“ se skrývá náš současný stav, kde přesně se nacházíme směrem k našemu cíli. Dále ve fázi jsou vyjmenované předchozí kroky, které na cestě k cíli již byly podniknuty a důvody proč nebyly úspěšné.

²⁵ <http://www.performanceconsultants.com/resources/grow-model>

3.4.3 O – PŘEKÁŽKY (Obstacles)

V této fázi nastává definování překážek, které se vyskytují při cestě naplnit cíl. Analýza překážek je v modelu GROW podstatná, protože nám definovaný cíl může změnit, proto se fáze „O“ většinou definuje s předchozí fází.

3.4.4 W – Co chci (What will)

V této fázi nastává souhrn všech tří kroků, dále dojde k souhrnnému plánu. Kouč v poslední fázi musí být přísnější, musí nastavit koučovanému specifické kroky, jakými dojde k cíli.

3.5 Zpětná vazba²⁶

V rámci procesu koučování je velmi důležitá procedura zpětné vazby. V rámci této procedury se vidí osoba sama a vidí pohled druhých a zároveň se jí rozšiřují vědomé i nevědomé oblasti a okruhy rozvoje. Poskytováním zpětné vazby (feedback) kouč informuje zaměstnance o tom, jak vnímá jeho výkon, jaký význam mu připisuje a co cítí uvnitř. Zpětná vazba je jednou z nejdůležitějších etap v rámci koučování, a to konkrétně v dosahování cílů, na které se chce zaměstnanec zaměřit.

Způsob poskytování zpětné vazby může být velice strohé až nepříjemné, poté zpětná vazba, která je podávána takovýmto negativním způsobem, zcela ztrácí význam. Koučování zahrnuje poskytování zpětné vazby průběžně, tak aby zaměstnanec byl neustále ve „hře“. Na základě zpětné vazby mohou být nastaveny i vysoké cíle, kterých má být dosaženo. Hlavním problémem koučování zaměstnanců v soukromém nebo veřejném sektoru je, že neexistuje žádná specifická metoda koučování pro zaměstnance, kteří vidí hodnocení svého pracovního výkonu.

Podoba zpětné vazby výrazně urychluje proces učení a přispívá k dosahování lepších výsledků. Zpětná vazba respektuje všechna kritéria koučování. Koučovaný musí zodpovědět všechny otázky manažera, tím že začne přemýšlet a zajímat se o problém. Koučovaný musí poznat realitu, která mu pomůže naučit se hodnotit vlastní práci a stát se samostatnějším. Dalším faktorem zpětné vazby je odpovědnost, kterou si koučovaný musí uvědomit. Pokud manažer koučovanému pouze sděluje svůj názor, tak se koučovaný nesnaží přemýšlet a nevytvoří se u něj pocit odpovědnosti.

²⁶ WHITMORE, J, Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, s. 141

3.5.1 Způsoby užití zpětné vazby²⁷

Uznání: Kouč dává zaměstnanci informace o pracovním výkonu a dále se ho snaží motivovat, aby se dále rozvíjel

Konstruktivní kritika: Kouč koriguje způsob chování zaměstnance, aby si uvědomoval svoje chyby a aby mu nebránily v dosažení cílů.

Uvedené způsoby užití zpětné vazby v procesu koučování nejsou zastupitelné. Méně se užívá způsob uznání, to z důvodu, že někteří zaměstnanci pokud jsou pochváleni, tak se již dále nerozvíjejí a chtějí, aby za svůj výkon dostali více peněz. Zaměstnanci, kteří dostávají zpětnou vazbu (mlčení), tak se jejich pracovní výkon nezlepšuje.

Druhý způsob zpětné vazby se neprojevuje ze strachu z nepříjemné reakce zaměstnance, který se může urazit anebo demotivovat.

3.5.2 Přijímání zpětné vazby²⁸

Zaměstnanci zpětnou vazbu akceptují v následujících rovinách. Někteří zaměstnanci ji odmítají přijmout, až na ní zapomínají a ignorují ji a naopak jiní zaměstnanci se snaží posunout problém do jiné roviny, až ji snižují a vymlouvají se na různé okolnosti. Čím více se snaží zaměstnanec argumentovat proti kritice a nechce ji přijmout, tím více nevyužije svoji šanci k rozvoji v rámci práci a nedosáhne svých vytčených cílů.

²⁷ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, E., Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, s. 123

²⁸ TAMTÉŽ. 123

3.6 Firemní kultura²⁹

Firemní kultura je vyjádřena charakterem činnosti firmy, celkovou atmosférou firmy a chováním pracovníků firmy. Firemní kultura tedy zahrnuje zvyklosti a rituály využívaných ve firmě, ale je i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se chování a jednání pracovníků opakuje, pak se velmi rychle vytváří vzorec chování, který by neměl být vědomý, ale při vytváření pravidel firemní kultury hraje důležitou roli. Firemní kultura popisuje rovněž základní zákonitosti - odraz lidských dispozic, myšlení a chování, které je předpokladem prosperity firmy. Kulturu firmy je obtížné kvantifikovat či měřit, ale lze ji dle viditelných projevů poznat a dále s ní pracovat. Firemní kultura zahrnuje momenty cílevědomé – hodnoty, cíle, plány a zásady, tak i momenty subjektivní, které charakterizují trvalý, každodenní život firmy – celková atmosféra podniku, zvyklosti a rituály.

3.6.1 Pojem firemní kultura

- Působení podniku a jejích zaměstnanců navenek
- Vztahy mezi zaměstnanci a jejich chováním
- Celkové klima podniku
- Negativa a pozitiva podniku
- Hodnoty sdílené většinou zaměstnanců

²⁹ VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

3.6.2 Management ³⁰

Podnik je neustále organizován. Provádění organizačního procesu je hlavní úkolem managementu. Manažer má mnoho úkolů a mimo jiné zastává funkci organizátora. Ovlivňuje chování organizačních prvků (tzn. skupin, osob, organizačních složek a společnosti). Pojem organizace je zde chápána, jako proces strukturalizace organizačních prvků, ovšem také jako vytváření silné organizační kultury. Podnik se musí neustále organizovat a konkrétní organizace podniku vyplývá ze současných měnících se podmínek na trhu.

Pojem management ³¹

Management je převážně věda praktická. Je rozvíjena zhruba 100 let a lze ji považovat za vědu poměrně mladou. I když poznatky o samotném řízení ve společnosti mají již dlouholetou historii, vznik moderního managementu se datuje na počátek dvacátého století. Nutnost poznatků o řízení byla iniciována v prudce se rozvíjejících organizacích ať už výrobních tak i nevýrobních. Z praxe vyplývaly požadavky a poskytovala poznatky a do praxe směřovala zobecnění těchto poznatků v podobě principů a metod. Manažerská praxe není jediným zdrojem poznání. Silnými elementy pro rozvoj managementu coby vědy o chování lidí a vztazích mezi nimi byly a jsou vědy: psychologie, sociální psychologie, sociologie, ekonomie i právo. Značným rozdílem mezi exaktními vědami a managementem je formulace základních vztahů, které jsou předmětem jejího zájmu. Obecně platné zákony jsou zákonitosti, jejichž platnost má pravděpodobností charakter. Platnost daného vztahu v konkrétní praktické situaci závisí na mnoha faktorech, z nichž některé z nich nemusí být manažerovi známy. Vysokoškolská výuka managementu je pouze jednou z forem manažerského vzdělávání. Na vysokých školách převládá tradiční výuka, která není vůči aktivním metodám v rámci managementu příliš vstřícná. Výuka na vysoké škole by měla zahrnovat tři kompetence – odbornou, dovedností a osobností.

³⁰ DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*, s. 17

³¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 15

3.6.3 Osobnostní typologie podle MBTI³²

V každém podniku probíhají různé interakce mezi zaměstnanci i mezi vedoucími a zaměstnanci, kteří spolu komunikují. Typologie osobnosti může pomoci při některých problémech, které se mohou vyskytnout v rámci komunikace. Určení osobnosti nám pomáhá, jak máme jednat a komunikovat s daným typem osoby. V rámci typologie osobnosti podle MBTI uvádím následující tabulku.

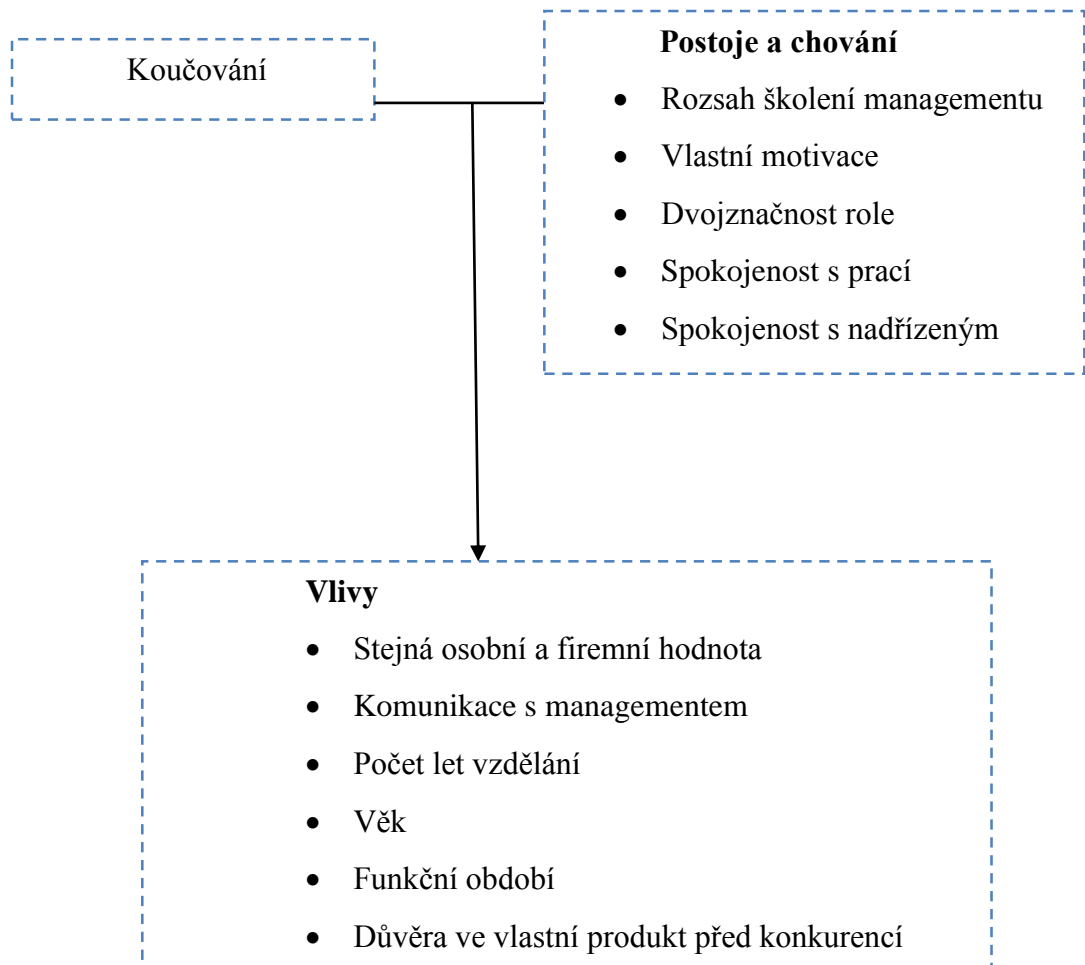
Obrázek č. 2 Typologie MBTI

1. Kde získáváme energii?	
Extroverze	Introverze
2. Jak získáváme informace?	
Smysly	Intuice
3. Jak se rozhodujeme?	
Myšlení	Cítění
4. Jak si organizujeme život?	
Rozhodování	Vnímání

Osobnostních typů podle MBTI je šestnáct typů, každý typ má své silné a slabé stránky a je vyjádřený čtyř - písmenným kódem, který se skládá z počátečních písmen z obrázku číslo 3 – (smysly, myšlení, cítění, intuice).

³² CVRKALOVÁ, A., RIETHOF, N., Průvodce světem koučování a osobnostní typologie, s. 273

3.7 Model koučování (dle Onyemah)



Zdroj: vlastní zpracování: ONYEMAH, V., The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors, s. 938 -960

3.7.1 Vlivy

Vlivů je celá řada, ale v modelu koučování, který je uveden výše, to jsou: organizační přizpůsobivost, komunikace s managementem, počet let ve firmě, věk, organizační struktura, důvěra v nadřazenost služeb před konkurencí.

3.7.2 Postoje a chování zaměstnanců³³

Na proces koučování působí, jak vlivy, tak i postoje a chování zaměstnanců, které jsou uvedeny výše: rozsah školení managementu, vlastní motivace, dvojznačnost rolí, spokojenost s prací, spokojenost s nadřízeným.

Rozsah školení managementu – koučování, vlastní motivace

Rozsah školení managementu dle výzkumné „studie“ zkoumá tento faktor z hlediska: 5 otázek, které jsou:

- Od mého nadřízeného nebo od vedení se mi dostává dostatek školení
- Management mi dává mnoho návrhů a tipů týkajících se mé práce, díky kterým mohu dle jejich mínění zlepšit mé prodejní schopnosti a dovednosti
- Kolegové na seniorských pozicích pověřeni managementem mi nabízejí mnohá školení.
- Management se ujistí, že je mi jasné, jak mám vykonávat přidělené úkoly.
- Management mi poskytuje trénink, který zlepšuje mou produktivitu.

³³ ONYEMAH, V., The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors, s. 938 -960

3.8 Vybrané faktory koučování

Z modelu koučování (dle Onyemah) byly vybrány tři faktory: role nejednoznačnosti, spokojenost s prací a spokojenost s nadřizným.

3.8.1 Role nejednoznačnosti

Role nejednoznačnosti souvisí s konkrétní informací ohledně vykonávané práce. Zaměstnanci by mělo být jasné, co se přesně od něj očekává a jakou má zodpovědnost. Další faktor, který se pojí s dvojznačností role, jsou vytyčené cíle, kterých chce zaměstnanec docílit. Koučování dává několik možností, jak se ujistit, že zaměstnanec ví, co má konkrétně za úkol a zodpovědnost ve firmě.³⁴

Dvojznačnost neboli nejednoznačnost je stav, kdy lze interpretovat nějaká sdělení více než jedním způsobem. Důvodem, kdy tato situace nastává, jsou použitá slova, která lze vykládat odlišně. Častým příkladem jsou neformální časové údaje, např.: hned, za chvíli, pozdě. U těchto výrazů mohou různí lidé chápat velmi různě.

Míra nejednoznačnosti existuje v každé komunikaci. Vyjádření nějaké myšlenky, nemusí být vždy precizní a druhá strana nedostane jasnou informaci, co mělo být řečeno. Nejednoznačnost lze zmírnit doplňujícími otázkami, zda druhá strana pochopila sdělení. Dostatečná vysvětlení pomohou druhému pochopit, co jsme chtěli druhé straně (posluchači) sdělit a oslabit neurčitost vjemu.³⁵

3.8.2 Spokojenost s prací

Koučové se podílejí na rozvoji zaměstnanců a investují finance do těchto činností. Manažeři a koučové se snaží, aby jejich zaměstnanci byli spokojeni s vykonanou prací.³⁶

Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivním a kladným postojem k práci naznačují spokojenost s vykonávanou prací. Termín morálka se často definuje jako ekvivalent spokojenosti s prací. Spokojenost s prací ovlivňují

³⁴ TAMTÉŽ

³⁵ DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace, s. 46

³⁶ ONYEMAH, V., The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors, s. 938 -960

motivační faktory – vnitřní a vnější, sociální vztahy a úspěšnost nebo neúspěšnost ve své práci. Dle autora Purcella kol. (2003), který se domnívá, že ke správnému chování, které vede k úspěšnosti firmy, dochází tehdy, jsou-li zaměstnanci dobře motivovaní, mají pocit závazku k organizaci a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Hlavním faktorem, který vede ke spokojenosti s prací je možnost kariéry, příležitost ovlivňovat svou práci, týmová práce a náročnost práce.³⁷

Negativní a pozitivní vlivy³⁸

Faktory, které posilují pracovní spokojenost, jsou:

- průhledná organizační politika,
- jasné cíle vlastní práce,
- autonomie,
- finanční ohodnocení
- bezpečnost vykonávané práce
- různorodost práce
- dobré mezilidské vztahy

Faktory, které zeslabují pracovní spokojenost, jsou:

- časový stres
- pracovní zátěž
- nesmyslné pracovní nároky
- špatné mezilidské vztahy
- nedostatek času na osobní a rodinný život

³⁷ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postup, s. 228-230

³⁸ KOCIANOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 36

3.8.3 Spokojenost s nadřízeným

Koučové se v rámci své kompetence zdokonalují a zároveň vylepšují vztah se zaměstnanci. Dalším faktorem, který souvisí se spokojeností s nadřízeným, je oceňování a odměňování zaměstnanců, ať už verbální anebo hmotné.

Pojem spokojenost s prací souvisí s pojmem zpětná vazba. Poskytováním zpětné vazby (feedback) kouč informuje zaměstnance o tom, jak vnímá jeho výkon a jaký význam mu připisuje a naopak. Zaměstnanec poskytuje zpětnou vazbu kouči o tom, jak je vnímán jeho výkon.

3.9 Souhrn modelu koučování (dle Onyemah)

Dle Vincenta Onyemah a jeho výzkumné studii: „The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors“, že vliv mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným existuje pozitivní vliv.

3.9.1 Koučování a role nejednoznačnosti

Dle výše uvedené studie je role nejednoznačnosti vnímána, jako nedostatek jasných informací k vykonávané práci a může vést až druhou stranu neboli posluchače k naprostému nepochopení až bezmoci vykonat svou práci. Koučování nabízí několik možností, jak zaměstnancům vyjasnit nejednoznačnost pomocí otázek a tím získat lepší pochopení toho, co se od zaměstnanců bude očekávat. Na druhou stranu studie uvádí i negativní efekt v rámci koučování a rolí nejednoznačnosti.

Na základě výše uvedené studie lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, sníží se úroveň role nejednoznačnosti o 0,659.

3.9.2 Koučování a spokojenost s prací

Dále studie uvádí, že zaměstnanci mohou nahlížet na koučování jako na zbytečnou investici do jejich rozvoje. Lze tedy očekávat, že koučování má pozitivní vliv na pracovní spokojenost.

Na základě výše uvedené studie lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvýší se spokojenost s prací o 1,078.

3.9.3 Koučování a spokojenost s nadřízeným

Koučování podřízených vylepšuje kvalitu vztahu mezi nadřízeným a koučovaným. Zaměstnanci pravděpodobně oceňují, když management přispívá k rozvoji jejich znalosti a dovedností. Další empirické důkazy ukázaly, že nadřízení, kteří poskytují koučování, jsou vnímáni pozitivně a příznivě. Zaměstnanci chtějí mít kouče, se kterým lze komunikovat

otevřeně. A naopak špatná až žádná komunikace omezuje výměnu informací a tím učinit koučování zcela neproduktivní. K úspěšnému koučování přispívá důvěra a respekt mezi zaměstnancem a koučem, vzájemná komunikace a jednotný cíl spojený s mezilidskými vztahy na pracovišti.

Na základě výše uvedené studie lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvýší se spokojenost s nadřízeným o 1,258.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Deskriptivní analýza dat

Deskriptivní statistika byla vypočítána pomocí programu IBM SPSS 20. Důvodem pro využití deskriptivní statistiky bylo především zjištění, zda data splňují základní předpoklady pro využití vícerozměrných datových analýz.³⁹

4.1.1 Základní charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 211 respondentů, z toho dotazník kompletně dokončilo 152.

Pohlaví:

Tabulka č. 3 Struktura respondentů pohlaví

Pohlaví	Počet
Muž	44
Žena	108
Celkem	152

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

³⁹ KOLMAN, L., Výběr zaměstnanců

Věk:

Tabulka č. 4 Struktura respondentů věk.

Věková skupina	Počet	Procenta
18-25 (a)	63	41.18%
26-35 (b)	34	22.22%
36-45 (c)	14	9.15%
46-55 (d)	29	18.95%
56 a více (e)	13	8.50%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky č. 4 vyplývá, že největší skupinou respondentů byla věková skupina 18 - 25, která tvořila 41.18%. Nejmenší zastoupenou skupinou byla 56 a více, která tvořila 8.50%.

Vzdělání:

Tabulka č. 5 Struktura respondentů vzdělání

Vzdělání	Počet	Procenta
základní (a)	2	1.31%
vyučen/a (b)	4	2.61%
vyučen/a a nástavba (c)	4	2.61%
střední s maturitou (d)	53	34.64%
vyšší odborné (e)	7	4.58%
vysokoškolské (f)	83	54.25%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výše uvedené tabulky je největší skupinou respondentů, kteří mají vysokoškolské vzdělání, což je 54,25% a nejmenší zastoupenou skupinou jsou respondenti se základním vzděláním, která tvoří jen 1,31%.

4.2 Explorativní faktorová analýza

Explorativní faktorová analýza byla využita k nalezení korelací většího množství manifestních proměnných s cílem určit skupiny proměnných, které lze pro účely strukturálního modelování definovat latentním faktorem.

4.2.1 Koučování

Vhodnost konstruktů pro použití explorativní faktorové analýzy byla ověřena na základě Kaiser-Meyer-Olkinova indexu a korelační matice konstruktů.

Kaiser-Meyer-Olkinův Index – Koučování

Kaiser-Meyer-Olkin **,879**

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kaiser-Maier-Olkinův test vyhodnotil data v konstruktů v rozmezí vysokém pro použití faktorové analýzy.

Tabulka č. 6 Hodnoty vyčerpaného rozptylu pro rotaci – Koučování

Kom.	Počáteční hodnoty			Extrakce hodnot			Rotace hodnot		
	Celkem	% z rozptylu	Kumulativně %	Celkem	% z rozptylu	Kumulativně %	Celkem	% z rozptylu	Kumulativně %
1	7,375	46,097	46,097	7,375	46,097	46,097	3,729	23,305	23,305
2	1,777	11,104	57,201	1,777	11,104	57,201	3,165	19,780	43,085
3	1,506	9,410	66,611	1,506	9,410	66,611	2,431	15,192	58,277
4	1,088	6,802	73,413	1,088	6,802	73,413	2,422	15,136	73,413

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

První část tabulky „Počáteční hodnoty“ obsahuje výsledky metody hlavních komponent – vlastní čísla korelační matice uvedené ve druhém sloupci. Vlastní čísla korelační matice udávají rozptyl vyčerpaný faktorem. Tento rozptyl je vyjádřený procentuálně a je uveden ve třetím sloupci tabulek. Ve čtvrtém sloupci je uvedeno, kolik rozptylu je už daným počtem faktoru vyčerpano.

Další část tabulky je „Extrakce hodnot“ udává procento vyčerpaného rozptylu pro extrakci faktorů a opět v absolutní, procentuální i kumulované procentuální formě.

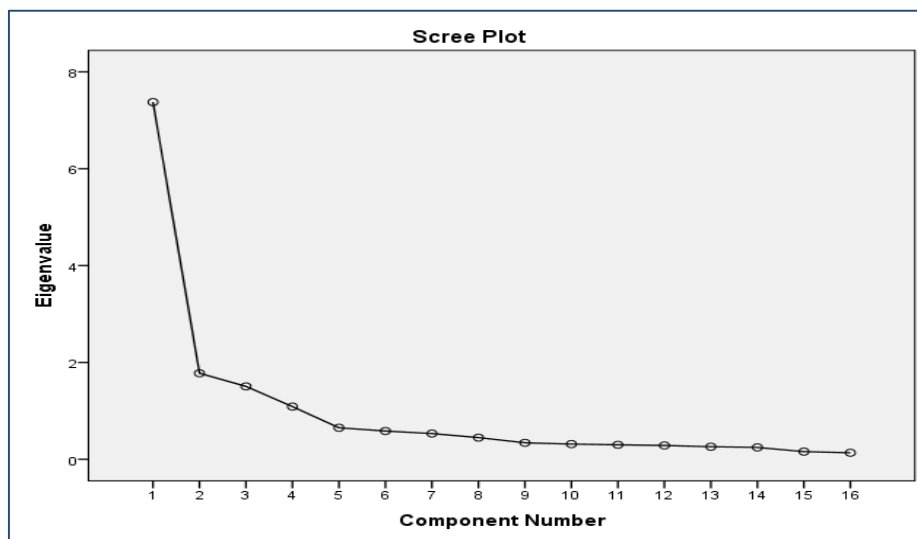
Poslední část tabulky „Rotace hodnot“ udává analogicky uvedeny hodnoty vyčerpaného rozptylu po rotaci.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, při použití metody maximální věrohodnosti je procento rozptylu vyčerpané čtyřmi faktory. První faktor je 46,097 %, druhý 11,104 %, třetí 9,410 % a čtvrtý je 6,802 % a po rotaci 23,305 % druhý faktor 19,780 %, třetí faktor 15,192 % a čtvrtý faktor 15,136 %.

Proměnné byly redukovány na základě metody Varimax – ortogonální rotace původních faktorů. Na základě rotace byly extrahovány čtyři faktory, které vysvětlují 73,413 % variabilitu původních proměnných.

Možnost extrakce jednoho faktoru potvrdila i metoda sutinového grafu, též známý jako Screen plot.

Tabulka č. 7 Sutinové grafy – Koučování



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Do tabulky č. 7 jsou vynesena vlastní čísla rozptylu všech faktorů a počet proměnných, kde počet faktorů je roven místu s nejvyšším poklesem vlastních čísel mezi dvěma faktory.

Tabulka č. 8 Faktorové zatížení – Koučování

	Rotace matice			
	Komponenty			
	F1	F2	F3	F4
Od mého nadřízeného nebo od vedení se mi dostává dostatek koučování.		,681		
Management mi dává mnoho návrhů a tipů týkajících se mé práce, díky kterým mohu dle jejich mínění zlepšit mé prodejní schopnosti a dovednosti.		,843		
Kolegové na seniorských pozicích pověřeni managementem mi nabízejí mnohá školení.		,788		
Management se ujistí, že je mi jasné, jak mám vykonávat přidělené úkoly.		,588		
Management mi poskytuje trénink, který zlepšuje mou produktivitu.		,761		
Vím přesně, co se ode mě očekává	,841			
Znám své povinnosti	,848			
Vysvětlení toho, co musí být uděláno, je jasné.	,794			
Mám jasné vytyčené cíle mé práce.	,784			
Jsem si jistý autoritou, kterou mám.	,628			
Moje práce mi dává pocit spokojenosti s vykonanou činností.			,780	
Moje práce je vzrušující.			,807	
Moje práce je naplňující.			,837	
Management se mnou vždy jednal spravedlivě.				,791
Management ocení mnou dobře odvedenou práci.				,830
Management dodržuje sliby, které mi dal.				,745

F1 – role nejednoznačnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

F2- koučování

F3-spokojenost s prací

F4- spokojenost s nadřízeným

Z tabulky č. 7 vyplývá, že z prvního faktoru F1 – což je role nejednoznačnosti, kam spadají otázky z dotazníku č. 9 – 13 (příloha č. 1), dále F2 – rozsah koučování, kam spadají otázky z dotazníku č. 4 – 8. Dalšími faktory F3 je spokojenost s prací – otázky z dotazníku č. 14 – 16 a posledním faktore F4 je spokojenost s nadřízenými – otázky z dotazníku č. 17 - 19. Z tabulky vyplývají čtyři jednotlivé faktory – koučování, role nejednoznačnosti, spokojenost s prací, spokojenost s nadřízeným, které spolu souvisí.

Nejlépe je za pomoci extrahovaného faktoru vysvětlena variabilita proměnné vyjadřující „Znám své povinnosti“. Veškeré vysvětlované variability jsou v hodnotách vyšších, než 0,628, což je pozitivní.

4.3 Strukturální modelování

V kapitole strukturální modelování jsou hodnoceny přímé a nepřímé vztahy mezi jednotlivými konstrukty a jejich faktory pro možnost potvrzení, nebo zamítnutí stanovených hypotéz. První řádek následujících výsledků modelování obsahuje regrese mezi faktory, které je založena na standardizaci kovariance. Na druhém řádku je nestandardizovaný regresní koeficient a následující řádky obsahují faktorové zatížení jednotlivých proměnných ve faktoru. Na základě pracovních hypotéz jsou vytvořeny nulové a alternativní hypotézy v každé podkapitole. Na závěr této kapitoly se nachází souhrn všech hypotéz strukturálního modelování.

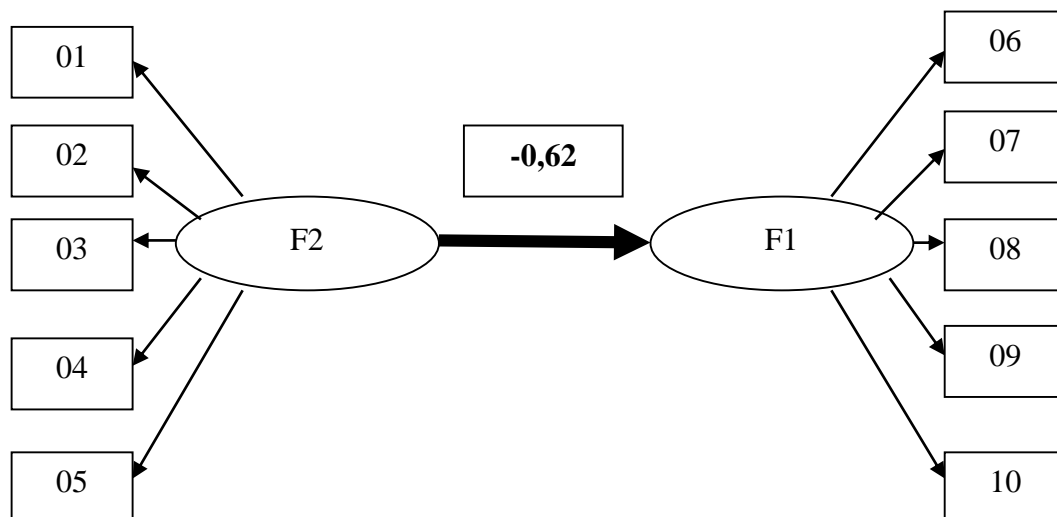
4.3.1 Vliv koučování na roli nejednoznačnosti

Pro analýzu vlivu role nejednoznačnosti na základě koučování, byla použita metoda strukturálního modelování – jednoduchý model, do kterého byla vložena data ze všech proměnných bez faktorového rozlišení (pouze dle příslušnosti k danému konstruktu).

4.3.2 Model koučování na roli nejednoznačnosti

Do modelu bylo vloženo 10 proměnných na základě příslušnosti k jednotlivým konstruktům, bez faktorového rozlišení viz následující obrázek.

Obrázek č. 3 Model č. 1: Vliv koučování na roli nejednoznačnosti



F1 – Role nejednoznačnosti

F2 – Koučování

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na výše uvedeném obrázku jsou uvedena čísla otázek, které odpovídají následující tabulce.

Tabulka č. 9 Koučování – otázky

F2	Otázky
01	Od mého nadřízeného nebo od vedení se mi dostává dostatek školení
02	Management mi dává mnoho návrhů a tipů týkajících se mé práce, díky kterým mohu dle jejich mínění zlepšit mé prodejní schopnosti a dovednosti
03	Kolegové na seniorských pozicích pověření managementem mi nabízejí mnohá školení.
04	Management se ujistí, že je mi jasné, jak mám vykonávat přidělené úkoly.
05	Management mi poskytuje trénink, který zlepšuje mou produktivitu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tabulka č. 10 Role nejednoznačnosti – otázky

F2	Otázky
06	Vím přesně, co se ode mě očekává.
07	Znám své povinnosti
08	Vysvětlení toho, co musí být uděláno, je jasné.
09	Mám jasně vytyčené cíle mé práce
10	Jsem si jistý autoritou, kterou mám.

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě výsledku z výše uvedeného modelu lze říci, že mezi koučováním a rolí nejednoznačnosti existuje silná závislost. Tento faktor je naplňován proměnnými, jak s kladným, tak i se záporným sklonem jednotlivých proměnných viz následující tabulka.

Tabulka č. 11 Vliv koučování na roli nejednoznačnosti model č. 1

			Koeficienty	S. E.	C. R.	P	Znak
F1	<---	F2	-0,62	0,077	-7,036	***	
05	<---	F2	1				
04	<---	F2	0,824	0,098	8,394	***	
03	<---	F2	0,895	0,098	9,151	***	
02	<---	F2	0,989	0,097	10,206	***	
01	<---	F2	0,854	0,097	8,788	***	
06	<---	F1	1				
07	<---	F1	0,981	0,068	14,494	***	
08	<---	F1	0,979	0,08	12,197	***	
09	<---	F1	0,991	0,073	13,524	***	
10	<---	F1	0,885	0,089	9,921	***	

f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$; F1 – role nejednoznačnosti, F2 – koučování, S. E. – standardní chyba, C. R. - kritická hodnota

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

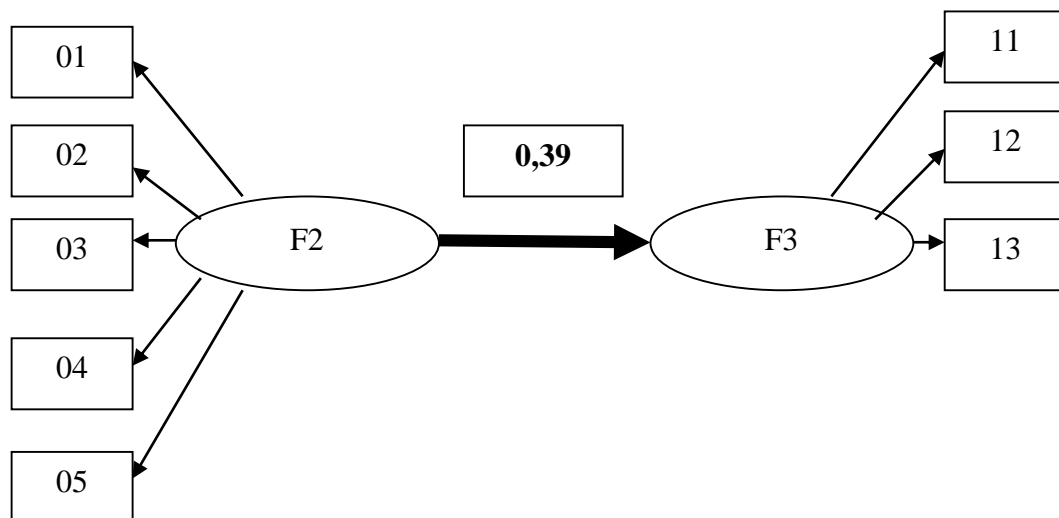
Na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti ke konstruktům bez faktorového rozlišení viz model výše, lze konstatovat, že existuje na hladině významnosti 0,001 pozitivní vztah mezi koučováním a rolí nejednoznačnosti -0,62. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, sníží se úroveň role nejednoznačnosti o 0,62. Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu H_{10} – Koučování nemá vliv na roli nejednoznačnosti a je tedy přijata alternativní hypotéza.

H_1 – Koučování má vliv na roli nejednoznačnosti.

4.3.3 Model koučování na spokojenost s prací

Do modelu bylo vloženo 8 proměnných na základě příslušnosti k jednotlivým konstruktům, bez faktorového rozlišení viz následující obrázek.

Obrázek č. 4 Model č. 2: Vliv koučování na spokojenost s prací



F3 – Spokojenost s prací

F2 – Koučování

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na výše uvedeném obrázku jsou uvedena čísla otázek, které odpovídají následující tabulce.

Tabulka č. 12 Spokojenost s prací – Otázky

F3	Otázky
11	Moje práce mi dává pocit spokojenosti s vykonanou činností.
12	Moje práce je vzrušující.
13	Moje práce je naplňující.

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě výsledku z výše uvedeného modelu lze říci, že mezi koučováním a spokojeností s prací existuje střední závislost. Tento faktor je naplňován proměnnými s kladným sklonem jednotlivých proměnných viz následující tabulka.

Tabulka č. 13 Vliv koučování na spokojenost s prací model č. 2

			Koeficienty	S. E.	C. R.	P	Znak
F3	<---	F2	0,39	0,082	4,768	*	**
05	<---	F2	1				
04	<---	F2	0,812	0,1	8,098	*	**
03	<---	F2	0,908	0,1	9,112	*	**
02	<---	F2	1,031	0,099	10,395	*	**
01	<---	F2	0,839	0,099	8,447	*	**
11	<---	F3	1				
12	<---	F3	1,08	0,121	8,939	*	**
13	<---	F3	1,337	0,136	9,84	*	**

f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$; F3 – spokojenost s prací, F2 – koučování, S. E. – standardní chyba, C. R. - kritická hodnota

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

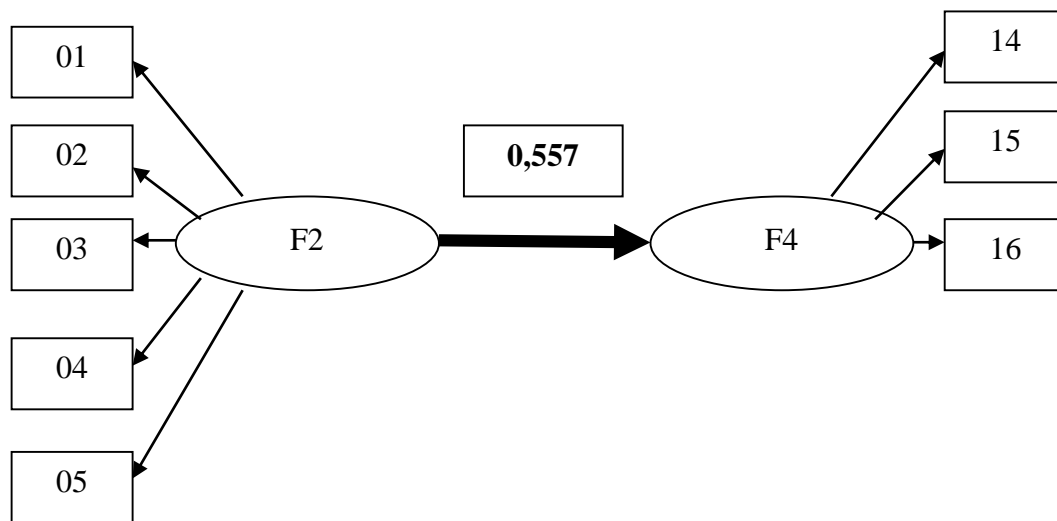
Na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti ke konstruktům bez faktorového rozlišení viz model výše, lze konstatovat, že existuje na hladině významnosti 0,001 pozitivní vztah mezi koučováním a spokojeností s prací 0,39. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvedne se úroveň role nejednoznačnosti o 0,39. Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu H2. – Koučování nemá vliv na spokojenost s prací a je tedy přijata alternativní hypotéza.

H2 – Koučování má vliv na spokojenost s prací.

4.3.4 Model koučování na spokojenost s nadřízeným

Do modelu bylo vloženo 8 proměnných na základě příslušnosti k jednotlivým konstruktům, bez faktorového rozlišení viz následující obrázek

Obrázek č. 5 Model č. 3: Vliv koučování na spokojenost s nadřízeným



F4 – Spokojenost s nadřízeným

F2 – Koučování

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na výše uvedeném obrázku jsou uvedena čísla otázek, které odpovídají následující tabulce.

Tabulka č. 14 Spokojenost s nadřízeným – Otázky

F4	Otázky
14	Management se mnou vždy jednal spravedlivě.
15	Management ocení mnou dobře odvedenou práci.
16	Management dodržuje sliby, které mi dal.

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě výsledku z výše uvedeného modelu lze říci, že mezi koučováním a spokojeností s prací existuje střední závislost. Tento faktor je naplňován proměnnými s kladným sklonem jednotlivých proměnných viz následující tabulka.

Tabulka č. 15 Vliv koučování na spokojenost s nadřazeným model č. 3

			Koeficienty	S. E.	C. R.	P	Znak
F4	<---	F2	0,557	0,09 4	5,91	*	**
05	<---	F2	1				
04	<---	F2	0,831	0,10 1	8,253	*	**
03	<---	F2	0,899	0,1	8,951	*	**
02	<---	F2	1,016	0,1	10,182	*	**
01	<---	F2	0,871	0,1	8,748	*	**
14	<---	F4	1				
15	<---	F4	1,113	0,09 7	11,43	*	**
16	<---	F4	0,98	0,09	10,945	*	**

f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$; F2 – spokojenost s nadřazeným, F2 – koučování, S. E. – standardní chyba, C. R. - kritická hodnota

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

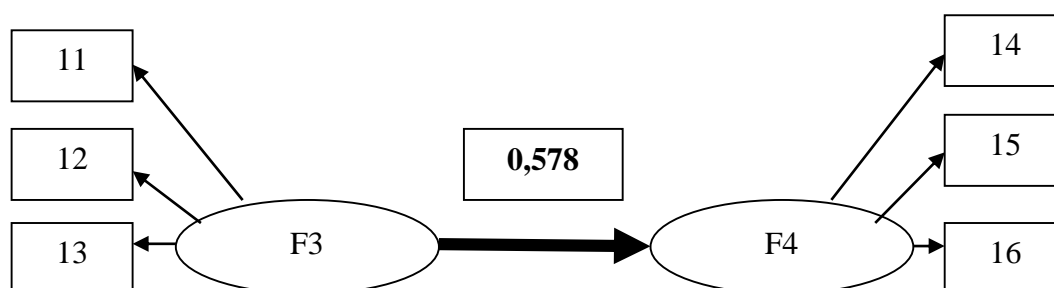
Na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti ke konstruktům bez faktorového rozlišení viz model výše, lze konstatovat, že existuje na hladině významnosti 0,001 pozitivní vztah mezi koučováním a spokojeností s prací 0,557. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvedne se úroveň role nejednoznačnosti o 0,557. Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu H3₀ – Koučování nemá vliv na spokojenost s nadřazeným a je tedy přijata alternativní hypotéza.

H3 – Koučování má vliv na spokojenost s nadřazeným.

4.3.5 Vliv spokojenosti s prací na spokojenost s nadřízeným

Tento vliv spokojenost s prací a spokojenost s nadřízeným výzkumná studie nezahrnuje. Předpoklad pro vytvoření byl společný faktor – komunikace, která oba tyto faktory spojuje. Do modelu bylo vloženo 6 proměnných na základě příslušnosti k jednotlivým konstruktům, bez faktorového rozlišení viz následující obrázek

Obrázek č. 6 Model č. 4: Vliv spokojenosti s prací a spokojenosti s nadřízeným



F3 – spokojenost s prací

F4 – spokojenost s nadřízeným

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě výsledku z výše uvedeného modelu lze říci, že mezi koučováním a spokojeností s prací existuje střední závislost. Tento faktor je naplňován proměnnými s kladným sklonem jednotlivých proměnných viz následující tabulka.

Tabulka č. 16 Vliv spokojenosti s prací a spokojenost s nadřazeným model č. 4

			Koeficient y	S.E .	C. R.	P	Znak
F4	<---	F3	0,578	0,0 82	7,037	** *	
13	<---	F3	1				
12	<---	F3	0,855	0,0 84	10,184	** *	
11	<---	F3	0,767	0,0 75	10,186	** *	
14	<---	F4	1				
15	<---	F4	1,096	0,0 93	11,723	** *	
16	<---	F4	0,952	0,0 87	11,004	** *	

F3 – spokojenost s prací, F4 – spokojenost s nadřazeným, S. E. – standardní chyba,
f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$; C. R. - kritická hodnota

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

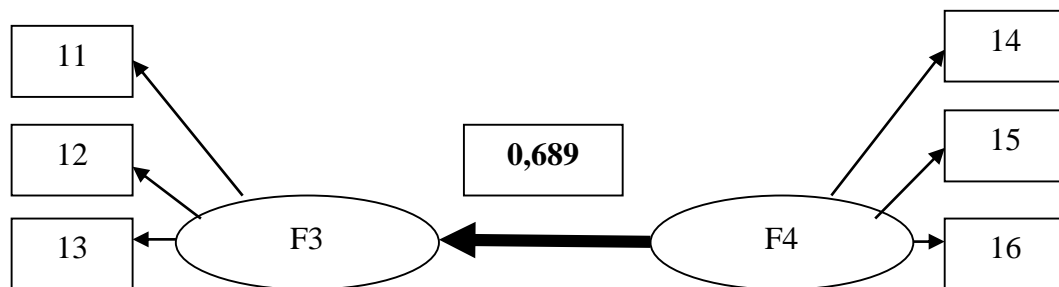
Na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti ke konstruktům bez faktorového rozlišení viz model výše, lze konstatovat, že existuje na hladině významnosti 0,001 pozitivní vztah mezi spokojeností s prací a spokojeností s nadřazeným 0,578. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvedne se úroveň role nejednoznačnosti o 0,578. Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu H_{4_0} – Spokojenost s prací nemá vliv na spokojenost s nadřazeným a je tedy přijata alternativní hypotéza.

H4 – Spokojenost s prací má vliv na spokojenost s nadřazeným.

4.3.6 Vliv spokojenosti s nadřízeným na spokojenost s prací

Tento vliv spokojenost s nadřízeným na spokojenost s prací výzkumná studie nezahrnuje. Předpoklad pro vytvoření byl společný faktor – komunikace, která oba tyto faktory spojuje. Do modelu bylo vloženo 6 proměnných na základě příslušnosti k jednotlivým konstruktům, bez faktorového rozlišení viz následující obrázek.

Obrázek č. 7 Model č. 5: Vliv spokojenosti s nadřízeným na spokojenosti s prací



F3 – spokojenost s prací

F4 – spokojenost s nadřízeným

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě výsledku z výše uvedeného modelu lze říci, že mezi koučováním a spokojeností s prací existuje střední závislost. Tento faktor je naplňován proměnnými s kladným sklonem jednotlivých proměnných viz následující tabulka.

Tabulka č. 17 Vliv spokojenost nadřízeným na spokojenost s prací model č. 5

			Koeficienty	S. E.	C. R.	P	Znak
F3	<---	F4	0,689	0,09 5	7,28	*	**
13	<---	F3	1				
12	<---	F3	0,855	0,08 4	10,184	*	**
11	<---	F3	0,767	0,07 5	10,186	*	**
14	<---	F4	1				
15	<---	F4	1,096	0,09 3	11,723	*	**
16	<---	F4	0,952	0,08 7	11,004	*	**

F3 – spokojenost s prací, F4 – spokojenost s nadřízeným, S. E. – standardní chyba,
f.p. – fixní parametr; *** $p < 0,001$; C. R. - kritická hodnota

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na základě výsledků modelu agregující proměnné dle příslušnosti ke konstruktům bez faktorového rozlišení viz model výše, lze konstatovat, že existuje na hladině významnosti 0,001 pozitivní vztah mezi spokojeností s nadřízeným a spokojeností s prací 0,689. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvedne se úroveň role nejednoznačnosti o 0,689. Na základě těchto hodnot lze zamítnout nulovou hypotézu H_{4_0} – Spokojenost s nadřízeným nemá vliv na spokojenost s prací a je tedy přijata alternativní hypotéza.

H5 – Spokojenost s nadřízeným má vliv na spokojenost s prací.

4.3.7 Souhrn kapitol hodnocení modelu

Na základě strukturálního modelování jednotlivých faktorů byly zamítnuty tři nulové hypotézy. Pokud budeme hodnotit pracovní hypotézy, tak lze na základě modelování tvrdit, že úroveň koučování má:

- **vliv na roli nejednoznačnosti**
- **vliv na spokojenost s prací**
- **vliv na spokojenost s nadřízeným**

Souhrn modelu spokojenosti s prací a modelu spokojenosti s nadřízeným, lze tvrdit, že mezi oběma danými faktory existuje pozitivní vliv.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Zhodnocení výsledků strukturálního modelování pomocí software IBM SPSS AMOS 20.

5.1 Souhrn teoretické modelu

Dle výsledků strukturálního modelování mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřizným došlo k následujícímu zhodnocení.

Tabulka č. 18 – Souhrn teoretického modelu

Faktory	Strukturální modelování
Role nejednoznačnosti	-0,62
Spokojenost s prací	0,39
Spokojenost s nadřizným	0,557

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.1.1 Vliv koučování na roli nejednoznačnosti

V tabulce č. 18 je uveden vliv koučování na roli nejednoznačnosti -0,62, kde tento výsledek je pozitivní. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, sníží se úroveň role nejednoznačnosti o 0,62.

5.1.2 Vliv koučování na spokojenost s prací

V tabulce č. 18 je uveden vliv koučování na spokojenost s prací 0,39, kde tento výsledek je pozitivní. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvedne se úroveň role nejednoznačnosti o 0,39.

5.1.3 Vliv koučování na spokojenost s nadřízeným

V tabulce č. 18 je uveden vliv koučování na spokojenost s nadřízeným 0,557, kde tento výsledek je pozitivní. Na základě tohoto modelu lze predikovat, že pokud se úroveň koučování zvýší o 1, zvedne se úroveň role nejednoznačnosti o 0,557.

5.2 Porovnání výsledků

Porovnání výsledků regresí je mezi uvedenými konstrukty, výzkumné studie od Vincenta Onyemah: „The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors“ dále jen „výzkumná studie“ a strukturálním modelováním.

Tabulka č. 19 Souhrn strukturálního modelování - výsledky

Faktory	Výzkumná studie V. Onyemah	Strukturální modelování	Přijata alternativní hypotéza Výzkumná studie/Strukturální modelování	
Role nejednoznačnosti	-0,659	-0,62	ANO	ANO
Spokojenost s prací	1,078	0,39	ANO	ANO
Spokojenost s nadřízeným	1,258	0,557	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

5.2.1 Role nejednoznačnosti

Z tabulky č. 19 je zřejmé, že koučování má v obou případech vliv na roli nejednoznačnosti. V obou případech je tedy přijata alternativní hypotéza. Pro potvrzení hypotézy na základě analýzy cest metodou strukturálního modelování je nutná minimální hodnota korelace (standardizované regrese) 0,3 na hladině významnosti $p < 0,05$. Proto lze statisticky potvrdit alternativní hypotézy.

Ve výzkumné studii, regrese je - 0,659 a ve strukturálním modelování regrese činí -0,62, rozdíl mezi oběma případy je nepatrný.

5.2.2 Spokojenost s prací

Z tabulky č. 18 je zřejmé, že koučování má v obou případech vliv na spokojenost s prací. V obou případech je tedy přijata alternativní hypotéza. Pro potvrzení hypotézy na základě analýzy cest metodou strukturálního modelování je nutná minimální hodnota korelace (standardizované regrese) 0,3 na hladině významnosti $p < 0,05$. Proto lze statisticky potvrdit alternativní hypotézy.

Ve výzkumné studii, regrese je 1,078 a ve strukturálním modelování regrese činí 0,39, rozdíl mezi oběma případy je značný.

Rozdíl mezi regresemi může být zapříčiněn díky malému vzorku respondentů. Ve výzkumné studii odpovídalo 2 532 respondentů a v mém strukturálním modelování 152 respondentů. Další příčinou rozdílu mezi regresemi může být výběr oboru, kde dotazníkové šetření probíhalo. Ve výzkumné studii byl dotazník vyplňován pouze obchodními prodejci a v mé analýze, byl dotazníku vyplňován jen v jedné firmě, která působí v oboru služeb.

5.2.3 Spokojenost s nadřízeným

Z tabulky č. 18 je zřejmé, že koučování má v obou případech vliv na spokojenost s nadřízeným. V obou případech je tedy přijata alternativní hypotéza. Pro potvrzení hypotézy na základě analýzy cest metodou strukturálního modelování je nutná minimální hodnota korelace (standardizované regrese) 0,3 na hladině významnosti $p < 0,05$. Proto lze statisticky potvrdit alternativní hypotézy.

Ve výzkumné studii regrese je 1,258 a ve strukturálním modelování regrese činí 0,557, rozdíl mezi oběma případy je značný.

Rozdíl mezi regresemi může být dán stejnými faktory, které jsou uvedeny u faktoru spokojenosti s prací. Dalším faktorem, který může mít zde značný vliv na koučování a spokojenost s nadřízeným je komunikace mezi nadřízeným a zaměstnancem.

5.2.4 Spokojenost s nadřazeným a spokojnost s prací

Souhrn modelu spokojenosti s prací a modelu spokojenosti s nadřazeným, lze tvrdit, že mezi oběma danými faktory existuje pozitivní vliv. Silnější regrese (0,689) byla potvrzena u modelu - Spokojenosti s nadřazeným má vliv na spokojenost s prací. Slabší regrese (0,578) byla u modelu - Spokojenost s prací má vliv na spokojenost s nadřazeným. Pro potvrzení hypotézy na základě analýzy cest metodou strukturálního modelování je nutná minimální hodnota korelace (standardizované regrese) 0,3 na hladině významnosti $p < 0,05$. Proto lze statisticky potvrdit alternativní hypotézy u obou modelů.

5.3 Diskuse

Metodika výzkumu byla navržena tak, aby bylo možné kvantifikovat vliv mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným

Při analýze vlivu koučování na základě strukturálního modelování byl nalezen vliv mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným. Porovnání zátěže regrese v rámci strukturálního modelování a výzkumné studie dle Onyemah, je rozdílné. Silnou zátěž regrese, lze spatřit ve výzkumné studii a střední zátěž regrese, lze spatřit ve strukturálním modelování.

Tento rozdíl byl způsoben malým vzorkem respondentů a výběrem oboru respondentů. Další příčinou mohla být firemní kultura, která zahrnuje řadu aspektů např.: komunikace s nadřízenými, která nemusí být dostatečná nebo žádná, vzájemný respekt a důvěra, přátelské vztahy na pracovišti.

Další rozdíl byl způsoben strukturou vybraných respondentů, která zahrnuje: věk, počet let ve firmě, stupeň vzdělání a pozice ve firmě.

V souvislosti s porovnáním výzkumné studie a strukturálního modelování, lze výsledky výzkumu rozšířit a vytvořit další výzkumy, které budou zahrnovat nejen kvantitu, ale i kvalitu výzkumu.

5.4 Doporučení

Ve výzkumu diplomové práce bylo zjištěno, že existuje pozitivní vliv mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným. Na základě strukturálního modelování jednotlivých faktorů byly zamítnuty tři nulové hypotézy. V diplomové práci byly hodnoceny pracovní hypotézy a na základě modelování lze tvrdit, že úroveň koučování má vliv na roli nejednoznačnosti, na spokojenost s prací a spokojenost s nadřízeným.

Nejsilnější vliv regrese (-0,62) byl potvrzen mezi koučováním a rolí nejednoznačnosti. Nejmenší vliv regrese (0,39) byl potvrzen mezi koučováním a spokojeností s prací. Vliv regrese (0,557) byl potvrzen mezi koučováním a spokojeností s nadřízeným.

Na základě těchto výsledků, lze doporučit vybranému podniku, aby management zachoval koučování jako nový styl řízení a vedení zaměstnanců. Toto doporučení, lze spatřit i v rámci teoretické části, která popisuje koučování jako: dovednost, která umožňuje přátelským způsobem docílit růstu lidí a umožňuje lépe než jiné metody řízení úspěšně podnikat.

6 ZÁVĚR

V teoretické části byl popsán přehled o definici koučování, jako metodě řízení a vedení lidí. Dílčí části teoretické práce obsahují: podstatu koučování, bariéry koučování, model GROW a zpětnou vazbu.

Definice koučování jsou od sebe navzájem odlišné, ale na druhou stranu se opírají o skutečnost, že koučování probíhá mezi dvěma stranami, kde na jedné straně stojí kouč, který nejdříve reflektoval sebe a pak následným kladením otázek, chce dovést koučovaného též k sebereflexi a k dalším krokům v budoucnosti.

Podstatou koučování není rychlost v pohybu v rámci firmy, ale vyvíjet nátlak na pohnutí se z místa, na kterém se dotyčný nachází. Koučovaný si musí nejdříve uvědomit, že stagnuje a nevyvíjí se dál. Proto kouč musí získat co nejpřesnější informace o definovaných cílech, které mají být splněny. V tradičním postupu pro zlepšení výkonu zaměstnanců, si nadřazený promlouval se zaměstnanci a interpretoval jim výsledky jejich pracovních výkonů. Tradiční postup neuváděl trvalé zlepšení pracovního výkonu.

Bariéry koučování mají dvě podoby - vnější bariéry a vnitřní bariéry. Vnější bariéry mohou vyplývat z vnějších příčin, které na nás působí negativně (např.: tlak ze strany zaměstnavatele, koučovaný nepřinese očekávané výsledky. Vnější bariéry jsou často ve skutečnosti vnitřními bariéry. Většina lidí hledá problémy v druhých lidech, ale to ovšem znamená měnit druhé a to nelze.

Model GROW je využíván u koučování pro organizace, pro samotné fyzické osoby, pro rozvoj a větší výkonnost týmu i pro zlepšení vedoucích pozic i pro jejich udržitelnost.

Nejdůležitější etapou koučování je zpětná vazba a to konkrétně v dosahování cílů, na které se chce zaměstnanec zaměřit. Poskytováním zpětné vazby (feedback) kouč informuje zaměstnance o tom, jak vnímá jeho výkon, jaký význam mu připisuje a co cítí uvnitř.

V diplomové práci byly vybrány čtyři faktory - (1) koučování, (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřazeným z modelu koučování od Vincenta Onyemah: „The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors“.

Dvojnávnost neboli nejednoznačnost je stav, kdy lze interpretovat nějaká sdělení více než jedním způsobem. Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací ovlivňují motivační faktory – vnitřní a vnější,

sociální vztahy a úspěšnost nebo neúspěšnost ve své práci. Koučové se v rámci své kompetence zdokonalují a zároveň vylepšují vztah se zaměstnanci. Dalším faktorem, který souvisí se spokojeností s nadřízeným, je oceňování a odměňování zaměstnanců, ať už verbální anebo hmotné.

Výzkumem diplomové práce bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 211 respondentů, z toho dotazník kompletně dokončilo 152 respondentů (44 mužů a 108 žen). Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci vybraného podniku v oblasti služeb. Největší skupinou respondentů byla věková skupina 18 -25, která tvořila 63 respondentů. Nejmenší zastoupenou skupinou byla 56 a více, která tvořila 13 respondentů. Další největší skupinou respondentů byla zastoupena skupina s vysokoškolským vzděláním, což bylo 83 respondentů a nejmenší zastoupenou skupinou byli respondenti se základním vzděláním, která tvoří jen 2 respondenti.

Výzkumem diplomové práce bylo vyhodnotit vliv mezi faktorem (1) koučování a faktory (2) role nejednoznačnosti, (3) spokojenost s prací a (4) spokojenost s nadřízeným. Na základě strukturálního modelování jednotlivých faktorů byly zamítnuty tři nulové hypotézy. Pokud budeme hodnotit pracovní hypotézy, tak lze na základě modelování tvrdit, že úroveň koučování má:

- vliv na roli nejednoznačnosti,
- vliv na spokojenost s prací,
- vliv na spokojenost s nadřízeným.

Souhrn modelu spokojenosti s prací a modelu spokojenosti s nadřízeným, lze tvrdit, že mezi oběma danými faktory existuje pozitivní vliv. Silnější regrese (0,689) byla potvrzena u modelu - Spokojenosti s nadřízeným má vliv na spokojenost s prací a opačná regrese byla (0,578).

Dalším výzkumem diplomové práce byly porovnány výsledky regresí, mezi výzkumnou studií od Vincenta Onyemah: „The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors“ a strukturálním modelováním.

Tabulka č. 20 Souhrn strukturálního modelování

Faktory	Výzkumná studie V.Onyemah	Strukturální modelování	Přijata alternativní hypotéza Výzkumná studie/Strukturální modelování	
Role nejednoznačnosti	-0,659	-0,62	ANO	ANO
Spokojenost s prací	1,078	0,39	ANO	ANO
Spokojenost s nadřízeným	1,258	0,557	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ve výzkumné studii, regrese role nejednoznačnosti je - 0,659 a ve strukturálním modelování regrese činí -0,62, rozdíl mezi oběma případy je nepatrný. Ve výzkumné studii, regrese spokojenosti s prací je 1,078 a ve strukturálním modelování regrese činí 0,39, rozdíl mezi oběma případy je značný. Ve výzkumné studii regrese je 1,258 a ve strukturálním modelování regrese spokojenosti s nadřízeným činí 0,557, rozdíl mezi oběma případy je značný.

Závěrem a doporučení práce z tohoto výzkumu bylo, aby management zachoval koučování jako nový styl řízení a vedení zaměstnanců.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BYRNE, Barbara M. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. 2nd ed. New York: Routledge, c2010, xviii, 396 p. ISBN 08-058-6373-7.
4. CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 336 s. ISBN 978-80-7261-252-9.
5. DALET.cz - Koučování. *Koučování - otevřete dveře vašim snům* [online]. © 2010 - 2011 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: <http://www.dalet.cz/koucovani.php>
6. DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
7. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: evoking excellence in others*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. FABRIGAR, L. R., WEGNERER, D. T., MACCALLUM, R. C., STRAHAN, E. J., (1999), Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*,3.
10. FLAHERTY, James. *Coaching: evoking excellence in others*. 3rd ed. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2010, xxviii, 223 p. ISBN 978-075-0679-206.

11. FORD, ROBERT C. Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. *Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvemen* [online]. © 2011 [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.techlib.cz/science/article/pii/S0090261611000313>.
12. HABERLEITNER, Elisabeth, DEISTLER a UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých podřízených*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
13. HARTLOVÁ, Helena a Pavel HARTL. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
14. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508.
15. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: čtete gesta, mluvíte svými pohyby*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
16. KNIGHT, Jim. *Coaching: approaches and perspectives*. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press, c2009, xiii, 222 p. ISBN 978-141-2969-253.
17. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
18. KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004, 175 s. ISBN 80-861-3153-X.
19. LOKŠOVÁ, Eva. *Eva Lokšová, koučink, HR konzultant - PŘÍNOSY KOUČOVÁNÍ - Průzkum* [online]. © 2011 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.loksova.com/prinosy.html>
20. ONYEMAH, Vincent. The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors: A contingency approach. In: *European Journal of Marketing* [online]. 2009, s. 938-960 [cit. 2014-10-01]. ISSN 0309-0566. DOI: 10.1108/03090560910961461. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560910961461>

21. PODANSKÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.
22. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
23. Rozvoj zaměstnanců | Manpower Česká republika | What do you do?. *Manpower* [online]. © 2011 [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/rozvoj.php>.
24. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.
25. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4010-0.
26. ŠKALOUDOVÁ, Alena. Explorativní faktorová analýza [online]. 2010 [cit. 2014-10-01]. Dostupné z: http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa/exp_fak_analyza.htm
27. TABACHNICK, B. G., FIDELL, L.S., (2007), *Using Multivariate Statistics*, 5th end, Pearson Education, Inc., Boston.
28. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3176-6.
29. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
30. WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.
31. WITMORE, John. Performance Consultants | Improving Performance Globally: The Grow Model [online]. © 2011 [cit. 2013-10-08]. Dostupné z: <http://www.performanceconsultants.com/resources/grow-model>.

8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ a PŘÍLOH

Tabulka č. 1 Posouzení KMO indexu	14
Tabulka č. 2 Vyučovací metody	24
Tabulka č. 3 Struktura respondentů pohlaví	45
Tabulka č. 4 Struktura respondentů věk.....	46
Tabulka č. 5 Struktura respondentů vzdělání.....	46
Tabulka č. 6 Hodnoty vyčerpaného rozptylu pro rotaci – Koučování	47
Tabulka č. 7 Sutinové grafy – Koučování.....	49
Tabulka č. 8 Faktorové zatížení – Koučování.....	50
Tabulka č. 9 Koučování – otázky.....	53
Tabulka č. 10 Role nejednoznačnosti – otázky.....	54
Tabulka č. 11 Vliv koučování na roli nejednoznačnosti model č. 1	55
Tabulka č. 12 Spokojenost s prací – Otázky.....	57
Tabulka č. 13 Vliv koučování na spokojenost s prací model č. 2.....	58
Tabulka č. 14 Spokojenost s nadřazeným – Otázky	59
Tabulka č. 15 Vliv koučování na spokojenost s nadřazeným model č. 3	60
Tabulka č. 16 Vliv spokojenosti s prací a spokojenost s nadřazeným model č. 4....	62
Tabulka č. 17 Vliv spokojenost nadřazeným na spokojenost s prací model č. 5	64
Tabulka č. 18 – Souhrn teoretického modelu	66
Tabulka č. 19 Souhrn strukturálního modelování - výsledky	68
Tabulka č. 20 Souhrn strukturálního modelování.....	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Teoretický model	11
Obrázek č. 2 Typologie MBTI.....	37
Obrázek č. 3 Model č. 1: Vliv koučování na roli nejednoznačnosti	53
Obrázek č. 4 Model č. 2: Vliv koučování na spokojenost s prací.....	56
Obrázek č. 5 Model č. 3: Vliv koučování na spokojenost s nadřazeným.....	59
Obrázek č. 6 Model č. 4: Vliv spokojenosti s prací a spokojenosti s nadřazeným...	61
Obrázek č. 7 Model č. 5: Vliv spokojenosti s nadřazeným na spokojenosti s prací.	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1- Dotazník	81
---------------------------	----

PŘÍLOHY

Příloha 1- Dotazník

Vliv koučování na spokojenost zaměstnanců

Osobní

1 [1.]

Vaše pohlaví? *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

Žena

Muž

Zaškrtněte jednu z nabízených možností

2 [2.]V jakém věkovém rozmezí se nacházíte? *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

18-25

26-35

36-45

46-55

56 a více

3 [3.]

Nejvyšší dokončené vzdělání? *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

základní

vyučen/a

vyučen/a a nástavba

střední s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

Koučování4 [4]

Od mého nadřízeného nebo od vedení se mi dostává dostatek koučování.

*

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

5 [5]

Management mi dává mnoho návrhů a tipů týkajících se mé práce, díky kterým mohu dle jejich mínění zlepšit mé prodejní schopnosti a dovednosti.

*

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

6 [6]

Kolegové na seniorských pozicích pověřeni managementem mi nabízejí mnohá školení.

*

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

7 [7]

Management se ujistňuje, že je mi jasné, jak mám vykonávat přidělené úkoly.

*

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

8 [8]

Management mi poskytuje trénink, který zlepšuje mou produktivitu.

*

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

Dvojznačnost rolí

9 [9]

Vím přesně, co se ode mě očekává. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

10 [10]Znám své povinnosti. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

11 [11]

Vysvětlení toho, co musí být uděláno, je jasné. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

12 [12]

Mám jasně vytyčené cíle mé práce. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

13 [13]

Jsem si jistý autoritou, kterou mám. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím

- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

Spokojenost s prací

14 [14]

Moje práce mi dává pocit spokojenosti s vykonanou činností. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

15 [15]

Moje práce je vzrušující. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

16 [16]

Moje práce je naplňující. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

Spokojenost s nadřízenými

17 [17]

Management se mnou vždy jednal spravedlivě. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

18 [18]

Management ocení mnou dobře odvedenou práci. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

19 [19]

Management dodržuje sliby, které mi dal. *

Prosím zvolte pouze jednu z následujících možností:

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím

Odeslat Váš průzkum. Děkujeme Vám za vyplnění tohoto průzkumu.