

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury

Koučing ako nástroj na zlepšenie pracovného  
výkonu

Bakalárska práca

Autor: Mgr. Eva Belková

Vedúci práce: Mgr. Radek Hanuš Ph.D.

Olomouc 2012

Meno a priezvisko autora: Mgr. Eva Belková  
Názov bakalárskej práce: Koučing ako nástroj na zlepšenie pracovného výkonu  
Pracovisko: Katedra rekreologie  
Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Radek Hanuš Ph.D.  
Rok obhajoby bakalárskej práce: 2012

#### Abstrakt

Cieľom bakalárskej práce je na základe odbornej literatúry definovať pojem koučing, jeho využitie a prínosy pre jednotlivcov i firmy. Práca sa zároveň pokúša, na základe teoretických znalostí a aplikácii koučingu v praxi, konkrétne v spoločnosti České aerolínie (ČSA), dokázať prínos koučingu, čo sa týka pracovného výkonu front-line zamestnancov, a to hlavne ich prozákazníckeho servisu a komunikačných schopností. V záverečnej časti práce sú formulované odporúčania na zlepšenie koučovacieho procesu v rámci firmy, ktoré vychádzajú z vlastnej skúsenosti a znalostí autorky.

#### Kľúčové slová:

koučing, kouč, koučovaná osoba, koučovací proces, interný kouč, externý kouč, pracovný výkon, hodnotenie pracovného výkonu

Súhlasím s požičiavaním bakalárskej práce v rámci knižničných služieb.

Author's first name and surname: Mgr. Eva Belková  
Title of master thesis: Coaching as a tool for achieving better work performance  
Department: Department of Recreationology  
Supervisor: Mgr. Radek Hanuš Ph.D.  
The year of presentation: 2012

#### Abstract

Based on literature, the bachelors' thesis aims to define the concept of coaching, its use and benefits for individuals and businesses. The work also attempts, based on theoretical knowledge and practical application of coaching, particularly in the organization Czech Airlines (CSA), to demonstrate the benefits of coaching in terms of the work performance of the front-line employees, especially their customer centric approach and communication skills. In the final part of the work are stated recommendations for improvement of the coaching process within the company, based on author's own experience and knowledge.

#### Keywords:

coaching, coach, coachee, coaching process, internal coach, external coach, work performance, work performance appraisal

I agree the thesis to be lent within the library service.

Prehlasujem, že som záverečnú bakalársku prácu s názvom „Koučing ako nástroj na zlepšenie pracovného výkonu“ vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

Vo Wellingtone 24.4.2012

A handwritten signature in blue ink, reading "Eva Zelková", is written over a horizontal dotted line. The signature is cursive and includes a long, sweeping flourish at the end.

vlastnoručný podpis

Touto cestou by som chcela poďakovať pánovi Mgr. Radkovi Hanušovi Ph.D. za jeho pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytol pri spracovaní mojej záverečnej písomnej práce. Ďakujem i pani Lenke Hrabalovej za jej podporu a ochotu v priebehu môjho štúdia.

Ľudia podávajú výkon, pretože chcú, nie preto, že musia.

John Whitmore

# Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2. CIELE.....</b>	<b>10</b>
<b>3. METÓDY .....</b>	<b>11</b>
<b>4. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ .....</b>	<b>13</b>
4.1    KOUČING.....	13
4.1.1 <i>História koučingu.....</i>	13
4.1.2 <i>Definícia koučingu.....</i>	15
4.1.3 <i>Výhody koučingu.....</i>	18
4.1.4 <i>Štruktúra koučingu .....</i>	21
4.1.5 <i>Základné nástroje koučingu.....</i>	22
4.1.6 <i>Kouč a jeho osobnosť.....</i>	25
4.1.7 <i>Koučovaná osoba.....</i>	29
4.2    TYPY KOUČOV A KOUČINGU.....	30
4.3    HODNOTENIE ZAMESTNANCOV A PRACOVNÉHO VÝKONU .....	32
4.3.1 <i>Metódy hodnotenia pracovníkov.....</i>	33
4.4    KOUČING A HODNOTENIE PRACOVNÉHO VÝKONU .....	35
4.4.1 <i>Metódy merania úspešnosti koučovacieho procesu.....</i>	36
<b>5. PRAKTICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>39</b>
5.1    O SPOLOČNOSTI ČESKÉ AEROLÍNIE (ČSA) .....	39
5.1.1 <i>Front-line zamestnanci ČSA .....</i>	39
5.2    KOUČING FRONT-LINE ZAMESTNANCOV ČESKÝCH AEROLÍNIÍ (ČSA) .....	40
5.2.1 <i>Ciele a význam koučingu v rámci ČSA.....</i>	40
5.2.2 <i>Popis priebehu koučingu v ČSA .....</i>	41
5.2.3 <i>Zhrnutie výsledkov .....</i>	43
5.2.4 <i>Diskusia.....</i>	46
<b>6. ZÁVER.....</b>	<b>49</b>
<b>7. ZHRNUTIE .....</b>	<b>51</b>
<b>8. SUMMARY .....</b>	<b>52</b>
<b>9. ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>53</b>
<b>10. PRÍLOHA .....</b>	<b>58</b>
10.1    ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI ČSA.....	59
10.2    CHECKLIST ČSA (INTERNÝ MATERIÁL).....	60
10.3    ZÁZNAM VÝSLEDKOV HODNOTENIA (ZAMESTNANCI A-E; F-J) .....	62
10.4    ETICKÝ KÓDEX ICF (INTERNATIONAL COACH FEDERATION) .....	64
10.5    ZOZNAM OTÁZOK METÓDY GROW .....	67

# 1. Úvod

V minulosti sa samotné slovo *koučing* spájalo takmer výhradne s vrcholovým športom. Dnes sa však stretávame stále častejšie s využitím tohto termínu i v prostredí podnikania a leadershipu. Do prostredia manažmentu prenikol tento termín v 80. rokoch 20. storočia a postupne sa rozšíril aj do oblasti osobného života. I preto sa v súčasnosti stretávame s celou škálou koučovacích prístupov a štýlov ako napríklad partnerský koučing, životný koučing, finančný koučing, sex koučing a mnoho ďalšími.

Na Slovensku a v Čechách v posledných piatich rokoch zaznamenal koučing akýsi „boom“ a nie je už len prioritou manažérov, ale stáva sa bežným nástrojom veľkých korporácií, no i menších firiem, so zámerom o zvýšenie motivácie a zlepšenie pracovného výkonu svojich zamestnancov.

Cieľom bakalárskej práce je posúdiť do akej miery vedie využitie koučingu k zlepšeniu *soft skills*<sup>1</sup> a prozákazníckeho servisu *front-line*<sup>2</sup> zamestnancov Českých aerolínií (ČSA).

Prvú časť práce tvorí teoretická časť, ktorá sa zameriava na krátku históriu koučingu, definíciu pojmu *koučing*, jeho výhody, súčasné využitie vo firmách a spôsoby merania úspešnosti koučovacieho procesu.

Druhú časť práce tvorí praktická časť, ktorá je založená na mojich vlastných skúsenostiach a práci interného kouča, ktorú som vykonávala v rámci môjho zamestnania u spoločnosti ČSA. Prostredie a *front-line* zamestnanci, na ktorých som sa sústredila sú mi dôverne známe, keďže som pracovala na pozícii check-in agenta takmer tri roky. V tejto časti sú zdokumentované výsledky z môjho šetrenia v teréne, kde som uplatnila koučing v praxi. Výsledky šetrenia pre účely tejto bakalárskej práce sú zdokumentované v tabuľke a grafoch. Vyhodnotenie výsledkov nie je identické s hodnotením používaným v spoločnosti ČSA.

Výskum a koučing, o ktorý sa opiera táto bakalárska práca, prebehol v priebehu roku 2010. A preto je nutné zdôrazniť, že bakalárska práca poskytuje nie len subjektívny pohľad jednej osoby na proces koučingu v rámci spomínanej organizácie, ale i interpretácia výsledkov a konštruktívna kritika nemusí byť v súlade so skutočným, a hlavne súčasným stavom koučovacieho procesu v rámci ČSA.

---

<sup>1</sup> *Soft skills* - do slovenčiny sa tento termín prekladá ako „mäkké zručnosti“. Jedná sa o termín, ktorý zahrnuje sociálne kompetencie a komunikačné schopnosti jedinca, jeho postoje a schopnosť vychádzať s ľuďmi.

<sup>2</sup> *Front-line* zamestnanci (zamestnanci prvej línie) – pracovníci, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkom.



Pri práci som čerpala primárne z odbornej literatúry, a ďalej z internetových zdrojov ako sú stránky jednotlivých firiem poskytujúcich kurzy či už na tréning a certifikáciu záujemcov o koučing, alebo priamo poskytujú služby firmám.

V texte sa nachádza viaceré anglických termínov, ktorých preklad sa v slovenskom jazyku veľmi neudomácnil, preto volím radšej ich pôvodnú variantu v anglickom originálne. Hlavné termíny sú pri prvom výskytu uvedené kurzívou, takisto ako výrazy v cudzom jazyku.

Pre odkazovanie v textu práce je použitá tzv. harvardská metóda, pre prehľadnosť s hranatými zátvorkami. Doslovné citácie z anglického jazyka boli preložené do slovenčiny.

## 2. Ciele

Hlavným cieľom tejto práce bola analýza a syntéza poznatkov k pojmu *koučing* na základe odbornej literatúry a internetových zdrojov. S pomocou týchto poznatkov, vlastnej skúsenosti a v práci v teréne som sa pokúsila dokázať, či možno koučing považovať za nástroj na zlepšenie pracovného výkonu *front-line* zamestnancov ČSA, čo sa týka ich *soft skills* a prozákazníckeho servisu. Pre splnenie hlavného zámeru bolo nutné splniť ďalšie podmienky a kroky:

- 1) Určiť si časový rámec, a podmienky, za akých bude prieskum prebiehať.
- 2) Objasniť postavenie a hlavné pracovné úlohy *front-line* zamestnancov v rámci spoločnosti.
- 3) Popísať priebeh koučingu a zámer jeho využitia v ČSA.
- 4) Popísať metodiku, ktorú ČSA používa, a ktorá bola využitá i pri priebehu môjho koučingu.
- 5) Popísať metódu hodnotenia tzv. checklist a vyhodnotiť ho.
- 6) Interpretovať výsledky a poukázať na možné skutočnosti, ktoré ovplyvňujú proces koučingu v rámci organizácie.

### 3. Metódy

Informácie na vypracovanie bakalárskej práce som získala na základe primárnych a sekundárnych prameňov. Na získanie potrebných informácií som využila niekoľko metód a techník (viď dole).

V prvej etape mojej práce som sa zamerala na štúdium materiálov a literatúry k danej problematike. V druhej fáze som previedla zber dát, ktorý prebiehal v priebehu jedného roka. V poslednej etape som všetky informácie spracovala do ucelenej podoby, vyhodnotila výsledky a pokúsila sa ich interpretovať.

Na môj empirický výskum som použila nasledujúce metódy:

- *metódu pozorovania* – metóda sa zakladá na pozorovaní a nezasahovaní do diania. Využila som ju niekoľkokrát v prípravnej fáze koučingu pred koučovacím rozhovorom. Pozorovanie sa odohrávalo priamo v odbavovacej hale terminálu 1 a 2 letiska Ruzyně a na tranzitných prepážkach spoločnosti ČSA.
- *zistovaciu metódu* – metóda založená na otázkach, ktorá mi pomohla na zaznamenanie hodnotenia a pri koučovacom rozhovore. Využívala som prevažne otvorené otázky.

*Checklist* – jedná sa o metódu hodnotenia zamestnancov, ktorá sa blíži i metóde BARS (viď kapitola 4.3.1). Checklist použitý pre účely tejto bakalárskej práce je identický s checklistom, ktorý využíva spoločnosť ČSA (viď príloha 10.2). Obsahuje prehľad pracovných a profesných kompetencií, ktoré odpovedajú dlhodobým požiadavkám na výkon pracovníkov v kontakte so zákazníkom. Checklist tvorí šesťbodová klasifikačná stupnica, ktorá je vytvorená na základe identifikovaných úloh a povinností check-in agentov. V popísanom checkliste kouč číselne hodnotí tzv. *podkompetencie*, ktoré spadajú pod hlavné kompetencie. Medzi hlavné kompetencie, či povedzme radšej úlohy zamestnanca, na tejto pozícii patria:

- záujem o cestujúceho;
- prvý dojem;
- komunikácia s cestujúcim;
- odbavenie cestujúceho;
- záver a rozlúčenie;
- vystupovanie pracovníka a jeho prístup.

Nechýba ani konkrétna slovná charakteristika úrovne, ktorú tu tvorí popis správania zamestnanca, slúžiaca ako pomôcka pre hodnotiteľa.

Celkové hodnotenie koučovaného zamestnanca je vyjadrené súčtom bodových hodnôt. Výsledky z tohto checklistu sú v rámci koučingu v spoločnosti ČSA zaznamenávané do interného systému a vyhodnocované na úrovni jednotlivca, oddelenia, celkovej pozície v rámci skupiny hodnotených pracovníkov. Všetky tieto výsledky možno zobrazíť všeobecne pod kompetenciami, alebo zobrazíť rozčlenené na jednotlivé podkompetencie. Zaznamenanie výsledkov z checklistu som si upravila podľa vlastných potrieb a pre účely tejto práce, preto vyhodnotenie výsledkov koučingu nie je identické s bodovým hodnotením a zaznamenávaním výsledkov v rámci spoločnosti ČSA.

Z hľadiska všeobecného delenia metód som použila nasledujúce metódy:

- *komparatívnu metódu* – metóda zakladajúca sa na porovnávaní vyzorovaných javov;
- *historickú metódu* – metóda úzko súvisiaca s históriou, ktorá stavia na dostupných prameňoch a zaoberá sa analýzou minulosti; jedná sa o zozbieranie a triedenie dát z primárnych a sekundárnych zdrojov;
- *introspektívnu metódu* – jedná sa o metódu založenú na vlastných skúsenostiach;
- *metódu štúdia dokumentov* – jedná sa o metódu zameranú na štúdium dokumentov;
- *metódu terénneho šetrenia* – jedná sa o metódu získavania dát priamo v teréne.

## 4. Teoretické východiská

### 4.1 Koučing

#### 4.1.1 História koučingu

Koučing bol až do posledných dvoch desaťročí známy len v oblasti športu. Odtiaľ postupne prenikol do manažmentu a o desaťročie neskôr sa rozšíril do všetkých sfér osobného života.

Podľa Maren Fischer-Epe [FISCHER-EPE, 2006, s. 15] sa slovo „kouč“ prvýkrát objavilo už niekedy okolo roku 1848 v súvislosti s pomenovaním súkromného opatrovníka univerzitných študentov. V roku 1885 sa tento termín udomácnil i v športovom prostredí v USA a v Anglicku.

Samotné anglické slovo *coach* pochádza z maďarského *kocsi (szekér)* a je polysémantické [Coach, 2012]. Do slovenského jazyka ho možno preložiť ako „kočiar“ alebo „autobus“. Toto pomenovanie je v americkej angličtine aplikované v súvislosti s prepravným prostriedkom na leteckú a železničnú dopravu, kedy sa pojmom *coach class* označuje cenovo najvýhodnejšia trieda alebo miesta na sedenie. Jeho ďalšími významom je označenie osoby trénera alebo tútora. V Čechách a na Slovensku sa stretávame s dvomi fonetickými podobami tohto slova, a to „kauč“ a „kouč“. Postupne sa pre pomenovanie kouča presadzuje skôr jeho podoba „kouč“.

Jednými zo zakladateľov koučingu, a ktorý sa zaslúžil o jeho aplikáciu mimo šport, je anglický športový psychológ a psychoterapeut John Whitmore, ktorý dnes vedie firmu *Performance Consultants*<sup>3</sup>, ktorá sa stala priekupníkom koučingu v oblasti manažmentu. Whitmore napísal niekoľko kníh o športe, vedení a zmenách vo firmách. Jeho najúspešnejšia kniha *Coaching* [WHITMORE, 2009] je akosi bibliou v tomto obore. Kniha bola preložená do mnohých svetových jazykov.

Spoločne s Američanom Timothyom Gallweyom založili pred približne tridsiatimi rokmi vo Švajčiarsku školu tenisu a lyžovania, kde začali testovať svoje skúsenosti z oblasti rozvoja výkonnosti. Spolu vytvorili malý team *Inner Coaches* a na podnet klientov začali svoji znalosti aplikovať a testovať i vo firmách na manažéroch (viď. [WHITMORE, 2009, s. 11 a ďalší] a [WHITMORE, 2007]).

V posledných dvadsiatich rokoch Gallwey propaguje myšlienkový prístup nazývaný *Vnútorhá hra (Inner Game)*. Navrhol rovnicu  $V$  (výkon) =  $P$  (potenciál) –  $I$  (interferencie). Tento prístup je zameraný na vnútorný stav človeka, a na to, čo sa odohráva v jeho mysli i tele. Podľa uvedenej rovnice môže byť výkon zlepšený zvýšením potenciálu, alebo znížením interferencií, ktoré bránia

---

<sup>3</sup> <http://www.performanceconsultants.com/>

plnému využitiu potenciálu. Za interferencie možno pritom považovať napríklad čas, stres, nedostatočnú podporu alebo odhodlanie [THE INNER GAME, 2012].

Zo spolupráce Gallweya a Whitmora vznikol i jeden zo základných pracovných nástrojov koučingu, prehľadný systém otázok (viď príloha 10.5), previazaný s ďalšími metódami vedenia ľudí, ktorý John Whitmore nazval GROW, na základe toho, akými fázami vývoja klient pri koučovaní prechádza [KOUČINK CENTRUM, 2005-2010a]:

- *Goals Setting* – stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov,
- *Reality* – realita, t.j. zistenie skutočného stavu vecí,
- *Options* – možnosti a alternatívne stratégie,
- *Will* – vôľa, akčný plán, snaha niečo urobiť.

Ďalšími súčasnými osobnosťami koučingu sú Dr. Valerio Pascotto, zakladateľ spoločnosti *Effective Organizational Systems* (EOS<sup>4</sup>), ktorý spolu so spomínaným Timothyom Gallweyom, vytvoril spoločnú firmu IGEOS<sup>5</sup> špecializujúcu sa na tímový leadership a efektivitu tímovej spolupráce. Nie menej známou osobou je klinická psychologička Dr. Marilyn Atkinson, PhD. zakladateľka a prezidentka ôsmich centier *Erickson College*<sup>6</sup>, na ktorých sa od roku 1985 vyučuje tzv. *Solution Focused Coaching* a mentoring v oblasti koučingu.

Podľa profesionálneho kouča Petra Pražáka sa koučing v Čechách objavil pred desiatimi rokmi a v „*současné době je ve většině českých firem používán jako standardní nástroj rozvoje managementu. Po určité módní vlně, kdy začala stoupat poptávka po koučování a koučink začali nabízet mnozí lidé bez zkušenosti či tréninku, se trh začíná postupně kultivovat. I přesto se často u klientů setkáváme s nejasnými očekáváním, často také vnímají koučování jako synonymum pro trénink a poradenství*“ [MEDVEC, 2011]. Jednou z prvých firiem, ktorá zaviedla koučing v Čechách, bola Škoda Mladá Boleslav.

Koučing na pracovisku (*Coaching vor Ort*) uviedol do praxe na Slovensku ako prvý bratislavský Volkswagen v roku 1999. Tento projekt funguje dodnes, stal sa nástrojom prípravy mladých manažérov, a zároveň podporou a súčasťou neustáleho vzdelávania pre všetkých riadiacich pracovníkov [WAGNER, 2007].

Podľa Veroniky Langrovej, ktorá taktiež už niekoľko rokov pracuje ako kouč vo firme *theCoaches*<sup>7</sup>, nastal zlom v oblasti koučingu v roku 2005, kedy prišla do Českej republiky prvá medzinárodná

---

<sup>4</sup> <http://web.archive.org/web/20090323020314/http://www.eos.org/> - link bol prevzatý z *Internet Archive*, stránka EOS od roku 2009 neexistuje. V tomto roku bola spojená so stránkou nadväzujúcej spoločnosti IGEOS.

<sup>5</sup> <http://www.igeos.net/>

<sup>6</sup> <http://erickson.edu/>

<sup>7</sup> <http://www.thecoaches.cz/thecoaches>

škola pre koučov, a tým sa koučing sa tak v Čechách i na Slovensku obohatil o ďalšie znalosti. Do tej doby bol koučing považovaný len ako nástroj nápravy alebo ako benefit [LANGROVÁ, 2011]. Súčasnou najväčšou organizáciou, ktorá dnes zlučuje viac ako dvadsať tisíc koučov z cca. 100 zemí sveta, je Medzinárodná federácia koučov (*International Coach federation*, ICF<sup>8</sup>), založená roku 1995 Thomasom Leonardom. Jedná sa o globálnu organizáciu, ktorá sa stará o rozvoj koučovského povolania, definuje profesné štandardy koučov, poskytuje nezávislú certifikáciu a venuje sa budovaniu svetovej siete certifikovaných koučov.<sup>9</sup> Ako sa uvádza na jej internetových stránkach, jej hlavným poslaním je „*to advance the art, science, and practice of professional coaching*“ , t.j. rozvíjať umenie, teóriu a prax profesionálneho koučingu [INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2011b].

Táto organizácia zastrešuje aj slovenských a českých koučov a poskytuje im certifikáciu. S ICF spolupracuje celá rada firiem a centier poskytujúcich nielen firemný koučing, ale aj výcviky pre samotných záujemcov o koučing, kde sa kombinujú teoretické časti a praktické cvičenia.

Na európskej úrovni dnes funguje nestranná a nezisková organizácia pod názvom Európska rada pre koučing a mentoring (EMCC<sup>10</sup>), ktorá poskytuje školenia, supervíziu a združuje ľudí snažiacich sa o zvyšovanie úrovne koučingu a mentoringu. Pre svojich členov organizuje stretnutia každý mesiac [EUROPEAN MENTORING & COACHING COUNCIL, 2011].

#### 4.1.2 Definícia koučingu

Koučing má veľmi široké uplatnenie, používa sa v rozmanitých situáciách, za rôznym účelom a na dosahovanie širokej škály cieľov. V súčasnej dobe sa jedná o veľmi módny pojem uplatňovaný pri rôznej práci s ľuďmi a i preto je jeho presná definícia zložitá. Okrem toho existuje celá rada koučovacích prístupov, techník a koučovacích štýlov, ktoré sa neustále vyvíjajú a nie je možné je jednotne popísať. V tejto kapitole je preto uvedených aspoň niekoľko definícií koučingu.

Psychológ, psychoterapeut a profesionálny kouč Edouard STACKE popisuje koučing ako „*schopnost, která doplňuje ostatní manažerské dovednosti. Umožňuje ohodnotit jednotlivce a jejich potenciál bez něčí ujmy a k prospěchu všem. Pokrok lidí a týmů jsou trvalé hodnoty, které zlepšují jiné oblasti profesionálního a soukromého života*“ [STACKE, 2005, s. 24].

John Whitmore definuje koučing nie len ako techniku, ale aj ako spôsob vedenia, ako spôsob správania sa k ľuďom, ako spôsob myslenia a bytia. Jeho základným a pretrvávajúcim cieľom je

---

<sup>8</sup> <http://www.coachfederation.org/>

<sup>9</sup> Ročný členský poplatok je 195 USD.

<sup>10</sup> <http://www.emccouncil.org/eu/en/>

vybudovať u koučovaného vieru v seba samého, nech sa jedná o akúkoľvek činnosť [WHITMORE, 2009, s. 19].

Všeobecnú a podľa môjho názoru nie dosť výstižnú definíciu koučingu uvádza Josef Koubek v jednom z jeho výkladových slovníkov personalistiky: „*Koučink (coaching) je metoda vedení pracovníků a pomáhání pracovníkům při řešení pracovních a jiných problémů. Také metoda vzdělávání pracovníků na pracovišti (při výkonu práce), při níž zkušený pracovník radí vzdělávanému pracovníku, vede jej a povzbuzuje při řešení pracovních problému. Nezřídka se používá při formování pracovních schopností manažerů*“ [KOUBEK, 2003, s. 42-43]. Nepresnosť tejto formulácie môže ospravedlniť fakt, že koučing je v personalistike novým nástrojom a citácie pochádza z roku 2003.

Na prvý pohľad pre laika trochu nejasnú definíciu koučingu uvádza Vratislav Strnad, akreditovaný odborný kouč ČAKO: „*Modelový prostor společného tvůrčího myšlení a dovednostního tréninku v dialogu kouče a koučovaného, za jasně stanovených kompetencí a odpovědností každé strany, s užitečně definovaným cílem, který naplňuje tzv. změnu druhého řádu. Podstatou soudobého koučinku je efektivní pomoc k sebepomoci*“ [STRNAD, 2008, s. 1]. Pod modelovým priestorom si treba predstaviť partnerskú spoluprácu, pod „*změnou druhého řádu,*“ myslí Strnad celkovú zmenu myslenia, vnímania alebo i zmenu stratégie na riešenie problému.

Profesné organizácie na svojich internetových stránkach a v osvetových materiáloch popisujú koučing zvyčajne ako istú formu podpory klienta pri hľadaní ciest k riešeniu a dosahovaniu cieľov. Konkrétne napríklad najväčšia medzinárodná organizácia koučov zastúpená aj v Čechách a na Slovensku, *International Coach Federation (ICF)*, definuje koučing ako „*důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby*“ [ICF CZECH REPUBLIC CHARTERED CHAPTER, 2009].

Česká asociace koučů (ČAKO) popisuje koučing ako „*proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku*“ [ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ, 2008].

Obširnejší popis koučingu možno nájsť na stránkach Systematického inštitútu<sup>11</sup>, ktorý sa orientuje na skupinový a individuálny koučing a výcvik koučov: „*Koučování je nejúčinnější forma práce s jednotlivci i skupinami. Na rozdíl od ostatních způsobů práce s lidmi (jako je trénink, mentoring,*

---

<sup>11</sup> <http://www.systemicky-institut.cz/>



poradenství ad.), směřuje přímo ke změně myšlení a postojů lidí. Dokáže pomáhat v rozvoji osobnosti člověka a tím zajišťovat hluboké a trvalé změny ve výkonnosti a celkové profesionalitě. Pomáhá tam, kde nestačí doplnit znalosti a dovednosti, ale je třeba vytvářet nové pohledy, postoje, překonávat vnitřní osobní bariéry (strach, nízká sebedůvěra), rozvinout svoji kreativitu, přicházet na nové nápady a možnosti jak věci dělat lépe, efektivněji“ [SYSTEMICKÝ INSTITUT, 2009].

Slovenské Koučing centrum<sup>12</sup> ponúka dve veľmi poetické definície koučingu. Obidve metafory sú značne výstižné: „Náš potenciál si môžeme predstaviť ako dobré šampanské či pivnicu archívneho vína. Víno či šampanské môže byť vyrobené z vynikajúceho hrozna, najlepšou technológiou na svete a skvele uložené vo vínnej pivnici, ale všetci si na ňom skvelo pochutnajú až vtedy, keď ho odzátjukeme a necháme chvíľu "rozkvitať" jeho vôňu a chuť. Kouč je pomocník, ktorý vám môže pomôcť tieto pomyselné zátky - bariéry jednoducho odstrániť a poskytnúť vám priestor k "rozkvetu" [KOUČINK CENTRUM, 2005-2010c], a ďalej: „Koučing si môžeme predstaviť ako jazdu autom. Keď ide auto pomaly (výkon), dá sa pridať plyn (potenciál) alebo znížiť trenie, napríklad povoliť utiahnutú ručnú brzdu (interferencie). Odtiaľ pochádza najčastejšie citovaná definícia: "Koučovanie je uvoľňovanie ľudského potenciálu" [KOUČINK CENTRUM, 2005-2010b].

V praxi sa používajú viaceré výrazy, ktoré označujú svojim obsahom podobné činnosti: mentoring, konzultovanie, terapia etc. Koučing býva často zamieňaný hlavne s mentoringom, existujú medzi nimi však značné rozdiely. Mentoring je zameraný na profesionálne riešenie problémov na pracovisku a vyžaduje si skúsenosti a vedomosti mentora v odvetí, v ktorom mentoring prebieha. Pri koučingu neexistuje mentor, ktorý by radil a pomáhal pomocou učenia. Kouč funguje ako sprievodca, kladie otázky, je ochotný poskytnúť radu, a zdieľať svoje vedomosti, no odpovede nachádza koučovaný sám. Koučing je taktiež jeden zo spôsobov vedenia ľudí, nie je to však jediný „správny nástroj, ktorý je vhodný pro všetky situace. Když se druhý od nás potřebuje dozvědět konkrétní odborné informace, které nemá, pak je vhodnější poradenství. Když víme, že na to má, aby celou věc zvládl sám, a má i dostatek času, pak zvažujeme koučování“ [DAŇKOVÁ, 2008, s. 13].

---

<sup>12</sup> <http://www.koucinkcentrum.sk>

### 4.1.3 Výhody koučingu

Pri koučovaní sa riešia konkrétne problémy a situácie, ktoré sa už dejú alebo môžu nastať. Ako príklad možno uviesť niekoľko možných oblastí, ktorými sa kouč na pracovisku zaoberá: zložité vzťahy či už s nadriadenými, kolegami, podriadenými; nespokojnosť v práci; stres; individuálny kariérny postup; strata motivácie a nadšenia pre prácu.

Koučing v jeho rôznych podobách pomáha zlepšovať pracovnú výkonnosť a plnohodnotne využívať ľudský potenciál. Môže sa jednať o ciele zasahovanie s krátkodobým cieľom ako je zamerané na určitú úlohu, alebo až dlhodobý zámer, ktorý vedie skúsený kouč.

Odborná úroveň pracovníkov sa spolu s ich znalosťami, schopnosťami a vďaka najrôznejším médiám, vďaka ktorým je v súčasnosti oveľa ľahšie získať a šíriť informácie, zvyšuje. Podobne je to však s nárokmi firiem, ktoré chcú s rovnakými ľuďmi dosiahnuť väčšiu produktivitu práce a lepšie výkony. Ale je to možné? Pri riadení ľudí je nutné uvažovať „*ne z hľadiska jejich aktuálneho výkonu, ale z hľadiska jejich potenciálu. Tím môžeme dosahovať vyšších výsledkov se stejnými lidmi. Způsob řízení musí směřovat k tomu, aby u pracovníka rozvíjel zejména jeho potenciál. Účinnou metodou pro rozvoj potenciálu schopných pracovníků je koučování*“ [DAŇKOVÁ, 2008, s. 21] a pod. i [WHITMORE, 2009, s. 14].

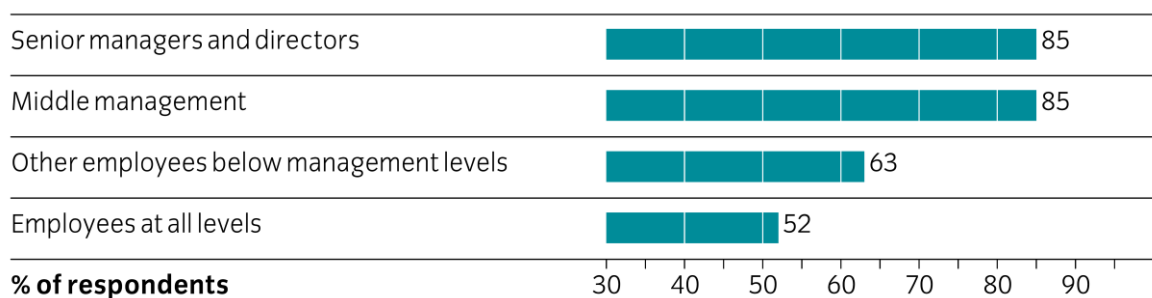
Koučing slúži najčastejšie ako účinný nástroj manažéra či iného vedúceho pracovníka pri pomáhaní budovať kariéru alebo riešiť problémy zamestnancov, rozpoznať ich potreby, podporovať ich, a zároveň im poskytovať spätnú väzbu.

Firmám a manažérom umožňuje koučing využiť maximálny potenciál svojich jednotlivcov či celých tímov, a zlepšiť tak ich pracovný výkon: „*Koučink může být velice efektivní technikou přinášející koučujícímu manažerovi více času na jeho vlastní práci, lepší výsledky podřízených, jejich větší odpovědnost za výsledky práce a vyšší sebedůvěru koučovaného pracovníka i manažera v něj. Koučovanému pracovníkovi přináší větší sebestjistotu, motivace, zdokonaluje jeho schopnosti učít se a zlepšuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými i mezi pracovníky vzájemně, což se promítá do dobré atmosféry na pracovišti. Organizaci koučink umožňuje optimalizovat výkon a fungování jednotlivců i celých týmů, provádět účinný a profesionální rozvoj s dlouhodobými efekty, dosahovat větší flexibility a adaptability vůči změnám a stabilizovat dobré zaměstnance*“ [ŠULEŘ, 2009, s. 167].

Treba mať na pamäti, že koučing je efektívny len za vhodných podmienok a v priaznivej klíme na pracovisku. Richard Luecke a Herminia Ibarra vo svojej knihe *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance* [LUECKE a IBARRA, 2004, s. 54-55] hovoria, že koučovaný sa má chuť učiť a zlepšovať za pomoci koučingu len v prípade troch podmienok, a to

tzv. „*mutual trust*“ (obojstranná dôvera), „*accountability for results*“ (zodpovednosť a výsledky) a „*motivation to learn and improve*“ (motivácia učiť sa a zlepšovať). Prvú podmienku možno zjednodušene opísať ako vybudovanie si dôvery a podpora, viera v schopnosti koučovaného. Druhým bodom, ktorý by mal pre úspešný koučing dodržaný, je zaznamenanie zmeny a meranie výsledkov, či už vo vlastných tabuľkách, grafoch alebo firemných *KPIs*<sup>13</sup>, ktoré poukážu na to, v čom a ako koučing klientovi pomohol. Tretím bodom je motivácia. Koučovaný musí mať nejaký cieľ, ktorý mu kouč môže pomôcť dosiahnuť. Podobne súdi aj Whitmore, ktorý tvrdí, že zamestnanec je ochotný využiť svoj všetok potenciál a pracovať naplno len v prípade ak majú dostatok podpory a možností a organizácia nezavádza žiadne reštriktívne opatrenia a praktiky [WHITMORE, 2009, s. 17].

Rozmanitosť využitia koučingu a jeho prínosu dokazuje prieskum, ktorý uskutočnil *Institute of Leadership & Management* (ILM<sup>14</sup>) vo februári 2011, vedený nezávislou spoločnosťou QA<sup>15</sup>. Prieskum mal osvetliť pozíciu koučingu vo firmách, zistiť ktorý zamestnanci ho využívajú a aký má pre nich prínos. Zakladal sa na telefonických rozhovoroch s 230 manažérmi veľkých organizácií z rôznych odvetví<sup>16</sup>, ktoré majú 250 a viac zamestnancov. Ukázalo sa, že väčšina oslovených firiem už v minulosti koučing využila, alebo sa tak snaží urobiť v najbližšej budúcnosti. Prieskum ukázal, že koučing vo firmách využíva hlavne senior manažment a stredný manažment (85%), a že len 52% firiem, poskytuje koučing všetkým svojim zamestnancom [INSTITUTE OF LEADERSHIP & MANAGEMENT, 2011].



**Graf 1 – Typy koučovaných zamestnancov podľa štúdie ILM [INSTITUTE OF LEADERSHIP & MANAGEMENT, 2011, s. 3].**

Hlavným dôvodom, prečo tieto firmy využívajú koučing je údajne jeho spojitosť s benefitmi pre jednotlivcov. 53% zamestnancov využíva koučing hlavne na osobnostný rozvoj a 26% na zlepšenie

<sup>13</sup> *Key Performance Indicator* (kľúčové indikátory výkonu) – bežne používaný termín v medzinárodných firmách. Termín napomáha korporáciám definovať ciele a dosiahnuté výsledky.

<sup>14</sup> <http://www.i-l-m.com/>

<sup>15</sup> <http://www.qaresearch.co.uk/>

<sup>16</sup> 20% pochádzalo z verejného sektoru.

rôznych oblastí v rámci výkonnosti. Nasledujúca tabuľka zobrazuje všetky dôvody a ciele spoločností, ktoré zaviedli koučing vo svojich firmách:

Individual – for general personal development	53%
Individual – to improve a specific area of performance	26%
Training and development – as part of a wider management or leadership development programme	21%
Individual – to provide development for senior management	19%
Individual – to enable progression within an organisation	12%
Organisation – to support achievement of specific organisational objectives/aims	12%
Individual – to address a specific behavioural issue	8%
Individual – to provide support after a change in position or responsibilities	6%
Individual – to provide support to new employees	5%
Organisation – to support organisational or transformational change	4%
Individual – to engage with or address individual employee concerns	2%
Other	2%
Don't know	1%

Base: All organisations that offer coaching (196)

**Tabuľka 1 – Dôvody využívania koučingu v organizáciách podľa štúdie ILM [INSTITUTE OF LEADERSHIP & MANAGEMENT, 2011, s. 4].**

Pri prieskume sa ukázalo, že koučing firmy využívajú nie len z rôznych dôvodov, ale vidia v ňom rôzny prínos nie len pre firmu, ale aj pre jednotlivcov. Organizácie využívajú koučing hlavne za účelom zlepšenia firemných a obchodných znalostí. Ako ďalšie prínosy boli uvedené: zlepšenie komunikačných a interpersonálnych zručností, leadership a manažment, riešenie konfliktov, motivácia, príprava na novú pozíciu atď.

Možno teda zhrnúť, že koučing neprináša len výhody firme alebo koučovaným osobám, ale i samotným koučom, či sa už jedná o samotného manažéra alebo iného vedúceho pracovníka. Umožňuje zmenu štýlu vedenia, ktorá môže manažéra vyvieť zo stereotypu. Manažér sa stane tolerantnejším a otvorenejším, naučí sa techniku, ktorú môže využiť i v osobnom živote, a ktorá mu pomôže rozvíjať sa a učiť sa [DAŇKOVÁ, 2008, s. 18].

#### 4.1.4 Štruktúra koučingu

Aby bol proces koučovania efektívny, nemusí prebiehať len v priaznivej klíme, ale musí mať určitú štruktúru, ktorá napomáha k tomu, „*aby se z koučování stal řízený proces, během něhož kouč pomocí otázek, inspirujících příkladů a řízených diskusí koučovanému umožňuje uvědomit si své rezervy, vede ho k rozpoznání možných řešení, okolností a postupu potřebných změn, a napomáhá tak zlepšování jeho výkonu a osobnímu rozvoji*“ [ŠULEŘ, 2009, s. 167].

Medzi kľúčové nástroje pri koučovacom procese patrí mlčanie, kladenie otázok, návrhy, testovanie porozumenia, inšpirácia a počúvanie. Šuleř navrhuje sedem bodov štruktúry koučingu [ŠULEŘ, 2009, s. 167]:

1. *Predmet koučování* (ujasnenie si, čoho sa bude koučing týkať);
2. *Stanovenie cieľov*;
3. *Poznanie reality* (uvedomenie si následkov, ku ktorým by došlo, v prípade, že by pretrvával súčasný stav);
4. *Stanovenie parametrov riešenia* (určenie metódy, na základe ktorej bude možné priebeh a výsledok zmeny kontrolovať);
5. *Možné riešenia* (nápad na riešenie, ktoré vyprodukuje sám pracovník za pomoci manažéra napríklad kladením otázok a zdieľaním osobných skúseností);
6. *Schválenie a splnomocnenie* (je odsúhlasení finálne možné riešenie, od ktorého sa bude odvíjať ďalšie konanie pracovníka);
7. *Rekapitulácia a povzbudenie* (fáza, kedy pracovník zhrnie predmet diskusie a dohodnutých postupov, na záver nasleduje povzbudenie manažéra, ktorý vysloví dôveru v schopnosti zamestnanca).

Birch navrhuje pre lepšie pochopenie koučovania model ADAPT [BIRCH, 2005, s. 9], ktorý sa nesústreďuje len na koučovací rozhovor, ale na celkový priebeh koučingu, ktorý môže trvať týždne i mesiace v závislosti od potreby koučovanej osoby či zákazke firmy:

- A *Asses current performance* (posúdiť súčasnú výkonnosť);
- D *Develop a plan* (vytvoriť plán);
- A *Act on the plan* (jednať podľa plánu);
- P *Progress check* (kontrola pokroku);
- T *Tell and ask* (hovoriť a pýtať sa).

Zjednodušene sa dá tento model popísať nasledovne: predtým než kouč začne koučovať, je dobré spoznať osobnosť koučovaného a jeho výkonnosť. V športe poskytnú prehľad štatistiky, v oblasti podnikania to má kouč ťažšie. Dôležité je poznať prácu koučovaného, jeho štýl a spôsob práce.

Kľúčovým prvkom v procese koučovania je cieľ, ku ktorému sa snažíme dospieť. Je to zároveň prvý krok v modeli ADAPT. Pri koučingu je dôležité stanoviť si reálne ciele, ktoré by mali byť pre koučovanú osobu výzvou. Dôležité je, aby sa koučovaný so svojím cieľom stotožnil. Ciele musia mať merateľný výsledok a mali by byť časove obmedzené. Zodpovednosť za dosiahnutie výsledku, t.j. cieľa, je vďaka rovnocennému vzťahu medzi koučovaným a koučom rozložená medzi nich rovnakým dielom. Vo fáze „jednať podľa plánu“, sa určia kroky, ktoré vedú k naplneniu cieľa. Ďalší krok možno zjednodušene nazvať ako monitorovanie pokroku koučovanej osoby. Posledná fáza je v podstate koučovací rozhovor, kedy koučovaný dostáva spätnú väzbu.

Edouard Stacke rozlišuje taktiež päť fáz koučingu. Pomenoval ich ako: *diagnostika, stratégia, plán tréningu, posilňovanie dôvery a analýza výsledku* [STACKE, 2005, s. 54-64].

Luecke a Ibarra napríklad zase popisujú koučing ako proces v štyroch krokoch [LUECKE a IBARRA, 2004, s. 8-9]:

1. *preparation* (príprava) – pozorovanie;
2. *discussion* (diskusia) – v tejto fáze by mal mať kouč pripravené a dohodnúť sa s klientom, čo bude predmetom koučingu, vytvorenie plánu;
3. *active coaching* (aktívny koučing) – samotný rozhovor, kde dá spätnú väzbu a pomocou otázok podporuje koučovaného;
4. *follow up* (sledovanie výsledkov) – monitoruje posun a poprípade sa dohodne na iných postupoch.

#### 4.1.5 Základné nástroje koučingu

Za hlavné nástroje koučingu sa považuje mlčanie, ovládanie svojich emócií, snaha počúvať a empatia. Kouč by mal odhadnúť na čo koučovaný stačí, čo zvládne, na čo je emocionálne pripravený, alebo v akom je psychickom rozpoložení [LUECKE a IBARRA, 2004, s. 57].

Ďalej je v roli kouča nesmierne dôležité vnímanie a udržanie pozornosti, stať sa pozorným voči sebe, svojim emóciám a pocitom, a zároveň k svojmu okoliu a predmetu rozhovoru. V tejto súvislosti hovoríme o tzv. *simultánnej pozornosti*: „*Být v kontaktu sám se sebou a zároveň být v kontaktu s druhým a nezapomenout kontext ani cíl. Každý z nás má zaneprázdněnou mysl svými každodenními činnostmi, starostmi, prací a málokdy umí zastavit tok myšlenek, uvědomit si své tělo, přítomný okamžik a skutečně být k dispozici druhému. Tato předběžná myšlenková příprava je pro koučování nezbytná. Pokud ji kouč ovládne, stane se jeho silnou stránkou*“ [STACKE, 2005, s. 70].

#### 4.1.5.1 Koučovací rozhovor

Podstatou koučovania je komunikácia, a to komunikácia obojstranná. Preto medzi ďalšie kľúčové nástroje koučingu patrí koučovací rozhovor. Koučovací rozhovor poskytuje koučovanému *feedback*, t.j. spätnú väzbu. V prípade koučovania je spätná väzba tým najdôležitejším. V priebehu procesu koučovania je ju nutné poskytovať neustále a obojsmerne. Koučovací rozhovor môže prebiehať formou neformálneho, otvoreného priateľského rozhovoru. Spätnú väzbu možno však praktikovať i prostredníctvom telefonických rozhovorov, klasickou poštou, emailom alebo cez chat.

V priebehu rozhovoru si koučovaní spolu s koučom definujú cieľ a časový rámec, v ktorom bude stanovený cieľ dosiahnuť, a hlavne akým spôsobom. Tento cieľ môže byť buď priamo zameraný na potreby koučovaného alebo nasmerovaný na naplnenie určitého zadania, napríklad od manažéra. Kritickým faktorom je dĺžka koučovania, pretože každý z nás udrží pozornosť len určitú dobu. Rozvoj osobnosti vyžaduje čas a úsilie a nie každému vyhovujú dlhodobé ciele, preto je v niektorých prípadoch lepšie zamerať sa na ciele krátkodobé. Dvojnásobne to platí u osôb, ktoré majú tendenciu pochybovať sami o sebe. Na základe nich sa koučovaná osoba môže napokon dostať krok za krokom k cieľu vyššiemu [BIRCH, 2005, s. 6].

Jednou z najdôležitejších pomôcok kouča v samotnom koučovacom rozhovore je otázka, resp. správne položená otázka. Pretože práve správna otázka v správny čas postačí viacej ako kopa rád a poučení. Pomocou otázok kouč zistí, čo koučovaná osoba vie.

Kouč za pomoci koučovacích otázok koučovaného vedie k tomu, aby si uvedomil aká je skutočná realita, možné riešenia problému, aké sú riziká a prínosy možných variant, a aby v konečnom dôsledku prijal zodpovednosť za svoje rozhodnutia. Výhodou koučovania je, že mu nevnučujeme nič, čo mu je „proti srsti“ [DAŇKOVÁ, 2008, s. 8 a ďalší].

Pri práci profesionálnych koučov sa doporučuje používať tzv. projekčné otázky typu [DAŇKOVÁ, 2008, s. 86]:

- A keď si predstavíš, že ...?
- Keby ti niekto rozprával tento príbeh, čo by si mu poradil?
- Keby bola možnosť zlepšiť sa, v ktorej oblasti by to bolo?
- Keby si mohol poradiť niekomu v podobnej situácii, čo by si mu poradil?
- atď.

Je nutné mať na pamäti, že tento typ otázok sa nehodí do každého rozhovoru, pretože môže narušiť jeho plynulý tok.

Druhou možnosťou je využitie cirkulačných otázok, ktoré vedú koučovaného k tomu, aby o sebe hovoril z perspektívy druhej osoby a nútia ho tak premýšľať aj o iných stanoviskách, nie len o jeho vlastnom [DAŇKOVÁ, 2008, s. 87]:

- Keby ťa mal opísať tvoj šéf, ako by ťa opísal?
  - Keby si sa spýtal svojich ľudí ako si sa za posledné tri mesiace zmenil, čo by povedali?
  - Čo myslíš, ako by hodnotil tvoju kariéru tvoj najbližší priateľ?
- atď.

Možno určiť tri časti koučovacieho rozhovoru. Kouč by mal mať však už pred jeho začiatkom vopred identifikované oblasti, ktorých sa diskusia môže týkať, a mať na ne pripravené vhodné otázky. Tieto oblasti kouč identifikuje v prvej fáze koučingu, t.j. pri pozorovaní.

Prvou časťou samotného koučovacieho rozhovoru je diskusia o súčasnom stave, spokojnosť klienta a popis situácie v ktorej sa nachádza.

Druhou časťou je samotný postup. Neexistuje len jedno riešenie, jedna cesta k dosiahnutiu žiaducej zmeny. A nie každá je s ohľadom na situáciu rovnako efektívna. Aby sme mohli zvoliť tú najlepšiu, musí kouč klienta v tejto fáze inšpirovať k tomu, aby vyprodukoval čo najväčší počet nápadov, ktoré by mohli pomôcť dosiahnuť žiaduceho cieľa.

Najdôležitejšou časťou rozhovoru je jeho záver, tzv. rekapitulácia, kedy kouč upozorní na pozitíva pracovníka, povzbudí ho, a tým vyjadří dôveru v jeho schopnosti. V tejto fáze rozhovoru by mal kouč vyzvať koučovaného i k zhrnutiu výsledkov ich spoločného dialógu. Takto si môže overiť, že pracovník si uvedomuje potrebnosť a súhlasí s cieľom zmeny a riešením. Zároveň je neustále potrebný optimistický pohľad zo strany kouča, aby si koučovaný uvedomil súčasný stav, veril v seba, svoje schopnosti a nápravu [WHITMORE, 2009, s. 15].

Pri komunikácii vysielame nespočetné množstvo neverbálnych signálov, ktoré môžu náš ústny prejav podporiť alebo naopak vyvrátiť.<sup>17</sup> Verbálna komunikácia je viacej spojovaná s rozumom a racionálnosťou, pomocou neverbálnej komunikácie naopak prejavujeme svoje emócie prezradzujeme náš postoj a vieru v to, čo slovné vyjadrujeme.

Kouč týmto spôsobom môže v priebehu koučovacieho rozhovoru odhadnúť pocity a postoje koučovaného a vytvárať pri poslucháčovi pozitívni dojem, a naopak zase sám preukázať záujem už len postojom tela, mimikou alebo gestami na strane koučovaného [WHITMORE, 2009, s. 49].

V priebehu koučovacieho rozhovoru tak nedbalý postoj môže vzbudzovať nezáujem, strnulosť v pohybe pôsobí neprirodzene. Veľmi rýchle pohyby môžu predstavovať prehnané a umelé

---

<sup>17</sup> 55% informácie sprostredkovávame neverbálne – viď [ŠULEŘ, 2009, s. 109].



nadšenie. Pri koučovacom rozhovore sa preto ako základ doporučuje natočenie sa líniou troch bodov (oči - pupok - špičky) k partnerovi, čo signalizuje pozitívny prístup [ŠULEŘ, 2009, s. 110].

Držanie si odstupu 60-70 cm je vhodná vzdialenosť pri rozhovore. Pokiaľ zasahujeme do intímnej zóny koučovaného, on nám to dá najavo cúvaním. Už len miernym predklonom ku koučovanému signalizujem záujem, postavenie sa čelom k sebe je príznakom sympatií.

Z gest sa dá u koučovanej osoby tiež vyčítať dostatočné množstvo informácií, ktoré pomôžu koučovi viesť rozhovor správnym smerom. Primerané otvorené gestikulovanie môže dodať našim slovám váhu a oživiť komunikáciu. Zároveň ukazujeme, že nič neskrývame a chceme spolupracovať. Najlepšie je voliť gestá aké používa partner, presné a mechanické napodobňovanie však môže vzbudiť dojem zosmiešňovania. Zovreté ruky signalizujú nedôveru a napätie, prekřížené ruky na hrudi defenzívny, až odmietavý postoj. Dotyky ucha môžu signalizovať nervozitu a netrpezlivosť. Zakrývanie úst alebo dotyky nosa vyjadrujú lož alebo pocit, že druhá strana nehovorí pravdu.

Koučovaný, ktorý si podopiera rukou hlavu s laktóm opretým o stôl, sa pravdepodobne nudí, alebo môže byť aj len unavený. Pokiaľ si drží bradu, tak sa pravdepodobne rozhoduje, či premýšľa. Ak sa dotýka rukou brady s ukazovákrom na líci, vyjadruje tak svoj nesúhlas [ŠULEŘ, 2009, s. 109-110].

Oční kontakt tiež mnoho prezrádza a dá najavo postavenie kouča i koučovaného. Človek, ktorý nedokáže udržať očný kontakt a stále pohľadom uhýba, je neistý, možno dokonca klame, alebo niečo tají. Blúdenie pohľadom po strope, zízanie do podlahy alebo dokonca z okna dáva najavo nezáujem a ľahostajnosť. Naopak niekoľkosekundový pohľad na partnera vzápätí voľne prenášaný na iné objekty naznačuje záujem, ale pritom zbytočne neznervózňuje a nevzbudzuje pocit nadradenosti.

#### **4.1.6 Kouč a jeho osobnosť**

Môžeme si predstaviť, že kouč je akýsi sprievodca, ktorý pomáha firmám a ľuďom nájsť tie najlepšie odpovede a riešenia, smeru je ich k tomu, aby využili celý svoj potenciál a mali tak silu dosiahnuť vytýčené ciele a uvedomiť si nové možnosti rozvoja [BIRCH, 2005, s. 3].

Už spomínaná ICF zaisťuje pre koučov a tréningové školy certifikáciu, jasne vymedzuje prístup jednaní a správania sa jej členov, profesionálnych koučov. Určuje ako koučovia majú pristupovať k svojim klientom, vymedzuje ich hlavné kompetencie a definuje etický kódex (viď príloha 10.4), ktorý by mal každý profesionálny kouč dodržiavať. Svoju rolu zohráva aj to, že každý kouč sa chce niečím odlíšiť a prezentovať sa ako špecialista na nejakú oblasť. Stretne sa preto so

špecializáciami ako *životný koučing*, *športový koučing*, *koučing zmeny*, *sex koučing*, *business koučing*, *rodinný koučing*, *kariérny koučing* atď. Tieto pomenovania môžu preto vzbudzovať pocit, že každá oblasť si vyžaduje "iný" koučing a tiež môže vytvárať dojem, že kouč by mal byť na príslušnú oblasť špecialistom, aby nám mohol "fundovane" radiť.

Toto potvrdzuje i súčasný trend, kedy radových pracovníkov koučujú skúsení manažéri alebo iní vedúci pracovníci, ktorých vo veľkých korporáciách oslovujeme titulom *supervisor* alebo *team lead*.

Na rozdiel od trénera, učiteľa či konzultanta, ktorí hovoria klientovi, aké sú tie najlepšie postupy, kouč ľuďom neradí, ako majú veci robiť, ale vedie ich k tomu, aby sami našli to najlepšie riešenie: „*Kouče především charakterizuje jeho kapacita pomoci ostatním stát se výkonnějším nebo rozvíjet se. Výsledkem rozvoje lidí je jejich zlepšená výkonnost*“ [STACKE, 2005, s. 29]. Predpokladom dobrého kouča nie sú lepšie znalosti alebo odbornosť, akú má koučovaná osoba. Príklad si možno zobrať zo športu, kedy je športový kouč málokedy tak dobrý ako jeho zverenec. Napriek tejto skutočnosti je rešpektovaný a schopný pomáhať v zlepšovaní športovej výkonnosti, tým že vyberá faktory, ktoré k nej prispievajú [BIRCH, 2005, s. 1]. A tak ako aj v športe aj v oblasti manažmentu a personalistiky sú koučovia rôzni. Niektorí majú vysokú kvalifikáciu, iní sú vynikajúci profesionáli „len“ vďaka správnym otázkam a svojej osobnosti.

ICF ponúka tri akreditačné stupne koučov [ICF SLOVAK CHARTERED CHAPTER, 2007], ktoré sa rozlišujú podľa získaných tréningov a skúseností, a ktoré je možné získať len priamo u ICF.

- Master Certified Coach (MCC)
- Professional Certified Coach (PCC)
- Associate Certified Coach (ACC)

Certifikačná úroveň	Minimálne požiadavky	
	Akreditovaný tréning	Odkoučované
Master Certified Coach (MCC)®	200 hodín	2500 hodín
Professional Certified Coach (PCC)®	125 hodín	750 hodín
Associate Certified Coach (ACC)®	60 hodín	100 hodín

**Tabuľka 2 – Prehľad certifikačnej úrovne koučov podľa ICF [ICF SLOVAK CHARTERED CHAPTER, 2007].**

Kouč by mal byť objektívny a spravodlivý. Nemal by sa báť vysloviť veci, ktoré sú neprijemné. Som toho názoru, že každý kouč by mal mať aspoň základné poznatky z oblasti komunikácie, psychológie a manažmentu, a samozrejme veľkou výhodou sú jeho pracovné a životné skúsenosti.

Nie menej je dôležitá aj jeho emočná vyspelosť, sebareflexia, sebakontrola a sociálne kompetencie, hlavne čo sa týka nadväzovania vzťahov, tímovej práce a manažmentu konfliktov [KAZDOVÁ, 2008, s. 39]. Jednou z ďalších dôležitých vlastností kouča je, že má rád ľudí. Toto je zovšeobecnené pravidlo, a nemusí to byť v každom prípade pravda. Interpersonálne schopnosti, vedenie a schopnosť získať informácie, schopnosť počúvať a povzbudzovať sú však pre toto povolanie základ: „*Kouč, manažer-trenér, musí disponovať schopnosťami byť pozorný, bdělý a udělat si maximální jasno ve věcech. tato dovednost se u něj předpokládá, ale není na škodu ji neustále připomínat. Znamená to i dobrou znalost sebe sama a pozorování svého celkového fungování, objevení schopnosti stát se velmi rychle vnitřně disponibilním. To znamená, že kouč musí být 1) intelektuálně bdělý a musí umět naslouchat; 2) emocionálně citlivý a stabilní; 3) fyzicky klidný a nikdy nespěchat*“ [STACKE, 2005, s. 69].

Vhodným kandidátom na pozíciu kouča je preto človek, ktorý je profesionál v práci s ľuďmi, napríklad pedagóg, andragóg, sociálny pracovník, ošetrovateľ, psychológ alebo sociológ.

Súhlasím s názorom, že kouč nemusí byť odborníkom v danom prostredí, kde koučuje, určité vedomosti z oboru sú však pre motiváciu a pomoc nutné: „*Všetchny způsoby, kterými můžete motivovat jednotlivce, se týkají zlepšení výkonu a rozvinutí pracovní spokojenosti. Koučování však přináší specifický přístup jak zapojit slabšího pracovníka nebo pomoci někomu, kdo jednoduše nemá dostatek zkušeností, aby dělal práci dobře. Abyste byli dobrým koučem, nemusíte být schopni dělat danou práci sám dobře, ale musíte dobře rozumět tomu, o čem je*“ [CLEGG, 2005, s. 7].

Kouč potrebuje získať iných pre zmeny, dokázať ich presvedčiť, viesť k seba hodnoteniu a naučiť ich hľadať v sebe samých potenciál na zlepšenie: „*Cílem kouče je pomáhat lidem postoupit ve svých dovednostech, dodat jim důvěru v jejich vlastní potenciál a chuť investovat do výsledku, o který se snaží. Působí u jednotlivců na harmonický vzestup, který vyvolá napřed reakce a poté konkrétní a hmatatelné výsledky*“ [STACKE, 2005, s. 29].

Základom koučingu je preto počúvanie a empatia. Pri bežnej komunikácii sa často stáva, že ignorujeme informácie, ktoré sa nám snažia sprostredkovať ľudia okolo nás. Uplatňuje sa tu tzv. selektívne počúvanie, kedy sledujeme a vnímame len to, čo je v súlade s našimi postojmi a názormi. Bariérou empatického načúvania je hodnotenie, skúmanie, zlá interpretácia na základe vlastnej skúsenosti a pocitov, alebo vo finálne rada.

Koučom by nemala byť egocentrická osoba. Pretože kouč nekoučuje, aby získal slávu pre seba, ale snaží sa o úspech druhej, t.j. koučovanej osoby. Preto by mal správny kouč byť priateľský a schopný nadviazať vzájomný vzťah s koučovanou osobou pričom si vybuduje dôveru a vzbudí záujem. Toto je možné už so zapamätaním si niekoľkých detailov zo života koučovanej osoby, či už je to dátum narodenín, miesto bydliska, mená detí alebo hobby.

Jedným z významných faktorov je zároveň i viera v schopnosti koučovaného. Dať niekomu dôveru v jeho schopnosti, je už polovica úspechu na ceste za cieľom: „*Při koučování vycházíme z toho, že druhý člověk má potenciál na to, aby danou věc zvládl bez naší pomoci. V této situaci hovoříme o tzv. Pygmalionském efektu. Míní se tím známa skutečnost, že když druhého považují za schopného, tak se schopným v postatě stane. A opačně*“ [DAŇKOVÁ, 2008, s. 11].

Na internetových stránkach Registru českých koučů možno nájsť nasledovné Desatoro špičkových koučů, ktoré najvýstižnejšie definuje a vymenováva schopnosti kouča [REGISTR KOUČŮ ČR, 2006]:

1. Mají silnou víru v sebe sama, mají srovnané své vlastní hodnoty, jsou autentičtí a vědí, čeho chtějí dosáhnout.
2. Mají vzdělání v oboru a stále pracují na svém vlastním rozvoji, učí se novým věcem.
3. Umějí pečlivě naslouchat, dávají vám najevo, že je vaše názory a stanoviska hluboce zajímaví.
4. Jsou přirozeně zvědaví, zejména pokud jde o lidi kolem nich, mají smysl pro laskavý humor a pokoru.
5. Jejich osobní integrita je velmi vysoká, chovají se konzistentně, stojí si za svým, a pokud se někdy zmýlí, nemají potřebu to maskovat. Jsou přímí a upřímní.
6. Svým klientům se snaží vycházet maximálně vstříc, chápou jejich potřeby a s každým z nich jednájí naprosto individuálně – i v maličkostech. Jsou otevření mnoha různým možnostem a nedrží se striktně zaběhaných postupů.
7. Jako podnikatelé mají stabilní finanční zázemí, neslibují nemožné a v otázkách peněz jsou vůči klientům naprosto otevření a jednájí s nimi na rovinu.
8. Sami mají dobře vybalancovaný svůj vlastní život, jsou spokojení.
9. Existují pro ně jasně definované etické i lidské hranice, vědí, kam až mohou zajít a nezneužívají koučinku k manipulaci. Neradí, nehodnotí, nepodsouvají svá vlastní řešení.
10. Mají silně rozvinutou intuici, jsou odvážní, kreativní, ochotni nést riziko toho, že jdou do neznáma. Jsou otevření změnám – vítají je a v pozitivním směru je podporují.

Kouč by mal svojmu klientovi ručiť za svoju odbornosť, znalosti a životní skúsenosť. Pokiaľ zistí, že nestačí, mal by odporučiť skúsenejšieho kouča alebo odborníka z iného oboru [GROSAMOVÁ a SAKÁČOVÁ, 2008] alebo [KAZDOVÁ, 2008, s. 39].

A kedy alebo lepšie povedané dokedy koučovať? Na túto otázku navrhuje Birch tzv. stupnicu ICE. Podľa nej môže byť koučom len osoba, ktorá má nápady (*Ideas*), ktorá zastupuje rolu kouča (*Coach*) a má radosť z toho, čo robí (*Enjoyment*) [BIRCH, 2005 s. 17].

Inou možnosťou ako získať spätnú väzbu na svoju prácu a uvedomiť si, či ju kouč vykonáva dobre a svedomite, je nechať sa ohodnotiť stupnicou 1-10 svojimi koučovanými osobami, ktoré odpovedajú na niekoľko otázok typu: Je XY dobrý kouč?, Je XY spoľahlivý/vá?, Je XY dôveryhodný/ná? atď.

#### 4.1.7 Koučovaná osoba

V angličtine sa stretávame s pomenovaním koučovanej osoby ako *coachee* alebo francúzsky *protégé*, prípadne je využívaný všeobecný pojem *client*.

Vzťah medzi koučovaným a koučom je založený na obojstrannom rešpekte a spolupráci. Preto funkčné partnerstvo medzi koučom a koučovaným nevyžaduje len dobrého kouča, ale i vnímavého poslucháča.

Pri výbere kouča platí to isté pravidlo ako pri výbere školy pre dieťa alebo pri výbere lekára. Kouča si možno vybrať na základe jeho kvalifikácie a odpracovaných hodín, odporúčenia, prvého dojmu alebo ceny, ale najdôležitejšie je si vyskúšať a uistiť sa, že koučovanému vyhovuje, pretože spolupráca a cesta za dosiahnutím cieľa môže byť úspešná len v tomto prípade [PARMA, 2008].

Koučovaná osoba musí mať pocit, že kouč koná v najlepšom úmysle, že mu koučovaná osoba leží na srdci a musí mať dôveru v jeho schopnosti. Úlohou kouča nie je radiť, ale pomôcť koučovanému postupne pracovať a využívať svoje schopnosti pri riešení problémov a prekážok v práci alebo osobnom živote úplne samostatne. Kouč si určite skôr ako manažér alebo vedúci pracovník vyjasní, či chce, aby zamestnanec pracoval bez jeho pomoci. Je to podoba ako pri výchove detí, kedy rodičia učia svojich potomkov samostatnosti [WHITMORE, 2009, s. 18].

Koučovaná osoba by mala na oplátku chápať rolu kouča a akceptovať ho. Pre úspešný koučing je zároveň nutné, aby koučovaný reagoval na podnety vychádzajúce od kouča, bol pripravený odpútať sa od jestvujúcich štruktúr myslenia a vzorov správania, stanovil si svoj cieľ a mal snahu spolupracovať, inak je všetko úsilie kouča úplne zbytočné. Najhoršie je jednať s ľuďmi, ktorí nemajú sebareflexiu a sú maximálne so sebou spokojní a tým pádom im chýba akákoľvek motivácia.

Žijeme vo svete, kde sa snažíme všetko zjednodušovať, globalizovať a generalizovať. Ale v snahe dostať z ľudí to najlepšie, je nutné pristupovať k nim individuálne a špecificky. A preto treba

i koučovaných zamestnancov, hlavne vo veľkých korporáciách, vnímať ako jednotlivcov, nie len ako súčiastky veľkej mašinerie. Preto by mal mať kouč na pamäti, že každý je individuálny a jedinečný, má iné potreby, predstavy, motiváciu, a hlavne osobnosť [CLEGG, 2005, s. 5].

Za tradičnú a efektívnu motiváciu je najčastejšie považovaný vysoký plat, zamestnanecké výhody, pracovné prostredie alebo bezpečnosť práce. U veľa ľudí táto forma motivácie funguje. Vo všeobecnosti mnohí však pritom zabúdajú na ďalšie stupne Maslowovej pyramídy a neuvedomujú si jej pragmatickosť. Správny kouč by mal pri individuálnom prístupe myslieť aj na to, že veľkou motiváciou na zlepšenie pracovného výkonu môže byť i vidina kariérneho postupu, rôznorodá práca, prejav uznania, sebarealizácia či zodpovednosť.



Obrázok 1 – Maslowova pyramída potrieb, prekreslené podľa [WHITMORE, 2009, s. 116].

## 4.2 Typy koučov a koučingu

Ako už bolo spomínané v predchádzajúcich kapitolách, preniká koučing do všetkých oblastí života, preto sa dnes stretávame s celou radou anglických pomenovaní kouča a štýlov koučovania, ktoré dnes bežne používajú i slovenské a české firmy: *Executive Coach*, *Life Coach*, *Career Coach*, *Organizational Coach*, *Management Coaching*, *Business Coaching*, *Financial Coach*, *Relationship Coach*, *Spiritual Coach* atď. [INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2011a].

Koučing možno ďalej podľa veľkosti skupiny rozdeliť na individuálny koučing a skupinový (tímový) koučing. Stacke toto delenie či ponuku možného koučingu rozširuje ešte o „koučování změn v organizacích: v poradenských firmách historicky nazýván managementem nebo doprovázením změn. rozdíl spočívá ve zvládnutí know-how specifického pro koučování a v úrovni velikosti kolektivní změny“ [STACKE, 2005, s. 30].

V rámci individuálneho a skupinového koučingu rozlišujeme *externý* a *interný* koučing. Externý kouč pochádza mimo firmu, väčšinou je členom ICF alebo inej organizácie združujúcej koučov. Možno ho nazvať ako „agenta zmeny“ [ŠULEŘ, 2009, s. 247]. Jeho výhodou je, že má za sebou rozsiahle školenie a vyzná sa v problematike koučingu, je objektívny, má dostatok skúseností, a hlavne má možnosť otvorene komunikovať naprieč hierarchickou štruktúrou. Jeho hlavnou výhodou je nestrannosť. Medzi slabé stránky externého koučingu patrí jeho nákladovosť. Ceny profesionálneho koučovania sa pohybujú podľa kvalifikácie a skúseností kouča pre skupiny v priemere 3000-6000 Kč za sedenie. U koučov pracujúcich s jednotlivcami je to obvykle od 500 do 1500 Kč za jedno sedenie [MEDVEC, 2011]. Cena za službu závisí však od veľkosti skupiny a typu koučovania.<sup>18</sup> Ďalšie náklady tohto typu koučingu sú ukryté vo vyplácaní mzdy za hodiny, ktoré zamestnanec v skutočnosti neodpracoval, pretože počas nich absolvoval sedenie s koučom.

Interný kouč je pre firmu nesporne finančne výhodnejší. Okrem toho, prostredie, v ktorom koučuje, mu je dôverne známe, čo je jeho výhoda, no môže byť i prekážka, pretože sa nepozera na problémy objektívne. Koučing od interných osôb však pôsobí prirodzenejšie a umožňuje sledovať vývoj koučovaných osôb zblízka.

Internými koučmi bývajú väčšinou manažéri, vedúci pracovníci alebo zamestnanci, v ktorých vidí zamestnávateľ určitý potenciál. Tento typ koučov obvykle absolvuje len niekoľkodňové školenie a preto sa nedá jeho odbornosť s externým koučom vôbec porovnávať.

Asi najnáročnejšiu pozíciu interného kouča ma manažér, pretože jeho rola kouča si vyžaduje dôvernejšie vzťahy so svojimi ľuďmi. Tento interaktívny proces je založený na troch elementoch: technickej pomoci, osobnej podpore a individuálnej výzve. Medzi týmito elementmi nechýba emočné prepojenie, ktoré musí byť v prípade úspešného koučingu pozitívne, a to i pokiaľ nie je koučom samotný manažér [LUECKE a IBARRA, 2006, s. 2].

---

<sup>18</sup> Jedno stretnutie zvyčajne netrvá dlhšie ako tri hodiny. Štandardne sa celý proces končí po troch až šiestich mesiacoch, čo v priemere tvorí desať až dvanásť stretnutí. Dĺžka koučingu sa môže nastaviť podľa potreby a stanoveného cieľa.



Obrázok 2 – Elementy úspešného koučingu, prekreslené podľa [LUECKE a IBARRA, 2006, s. 3].

Ďalším možným delením koučingu je jeho rozlíšenie na koučing *proaktívny* a *reaktívny*: „V prípade *proaktívneho* koučovania je na manažerovi, aby pomocí kladení otázok, dávání návrhů a případně zpětnou vazbou k výkonu dovedl pracovníka k uznání potřeby změny. Při *reaktivním* koučování pak může nastat rovněž situace, kdy pracovník sám přichází za manažerem a ten by pak vhodnými otázkami měl zjistit, jaký má problém“ [ŠULEŘ, 2009, s. 167]. Reaktivní koučing by mal byť využívaný ako súčasť procesu riešenia problémov, keď sa chce manažér uistiť, že pracovník bude naďalej pokračovať v práci, alebo keď chce manažér vyjadriť dôveru či uznanie za iniciatívu či dosiahnutý pokrok. Tento typ koučingu využíva manažér aj v prípade, keď dôjde k poklesu v kvalite výkonu alebo si praje dosiahnuť zmeny v správaní pracovníka. Naopak *proaktívny* koučing môže byť využívaný v každodenných činnostiach ako súčasť procesu delegovania, pred zahájením projektov a plánovanej práce, alebo pri pravidelnom vyhodnocovaní pracovného výkonu [ŠULEŘ, 2009, s. 169].

Jednou z ďalších možností je delenie koučingu podľa hĺbky, do ktorej zasahuje. Podľa toho delíme koučing na *transakčný* (niekedy označovaný aj ako *business* koučing), ktorý sa zameriava predovšetkým na efektivitu, alebo koučing *transformačný*, ktorý pracuje so zmenou i na osobnej úrovni jedinca, väčšinou za pomoci externého kouča.

#### 4.3 Hodnotenie zamestnancov a pracovného výkonu

Hodnotenie pracovníkov je veľmi dôležitá personálna činnosť, ktorá sa zaoberá zisťovaním toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu a ako splňuje formálne požiadavky svojej pracovnej pozície. Zároveň informuje pracovníkov o ich výsledkoch, dáva im spätnú väzbu, a realizuje opatrenia, ktoré by mohli pomôcť ich pracovný výkon zlepšiť.



Pod pojmom *pracovný výkon* si je však nutné predstaviť nie len samotný výsledok práce, ale i pracovné a sociálne správanie zamestnanca, jeho vzťah k práci, podmienkam a prostrediu, v ktorej danú prácu vykonáva. Hodnotenie sa tak môže zamerať na pracovný výkon ako celok, alebo čisto len na výsledok práce či sociálne a pracovné správanie zamestnanca. V prípade zamerania na výsledky práce možno operovať s objektívnymi a dobre merateľnými kritériami ako: množstvo, kvalita, náklady, spokojnosť zákazníkov atď. V prípade hodnotenia zameraného na správanie zamestnanca, je toto hodnotenie nie často spoľahlivé alebo objektívne, a ťažko merateľné. Patrí sem charakteristiky ako iniciatíva, rozvážnosť, ochota, postoje, schopnosť sa rozhodovať, spoľahlivosť, vystupovanie na verejnosti alebo schopnosť jednať s ľuďmi [KOUBEK, 2001, s. 194-195].

Koubek rozlišuje *formálne* a *neformálne* hodnotenie pracovníka a jeho pracovného výkonu. Pod neformálnym hodnotením rozumie priebežné hodnotenie, ktoré obyčajne nebýva zaznamenané a nebýva príčinou personálnych zmien a rozhodnutí. Tento typ hodnotenia je súčasťou každodenných pracovných vzťahov medzi nadriadenými a podriadenými [KOUBEK, 2001, s. 194].

Formálne hodnotenie je naopak systematická, štandardizovaná a plánovaná aktivita. Výsledky tohto hodnotenia sú zaznamenávané, sú súčasťou zložky zamestnanca a slúžia ako podklady pre ďalšiu personálnu činnosť. Možno však podotknúť, že okrem formálneho hodnotenia je vhodné zároveň použiť ako doplnok i priebežné neformálne hodnotenie, aby zamestnanci nedostávali spätnú väzbu napríklad len jedenkrát za rok.

Úlohou týchto hodnotení je hneď niekoľko: rozpoznanie úrovne pracovného výkonu zamestnanca a jeho potenciálu, rozpoznanie jeho slabých stránok, rezerv alebo oblastí na ďalšie možné vzdelávanie. Organizáciám slúži hodnotenie zároveň ako podklad na personálne plánovanie, formy odmeňovania, no i ako účinná motivácia k zlepšeniu pracovného výkonu svojich zamestnancov [KOUBEK, 2001 s. 196].

### **4.3.1 Metódy hodnotenia pracovníkov**

Existuje množstvo metód hodnotenia zamestnancov vo firmách, nasledujúca kapitola uvedie aspoň niekoľko z nich. Pre všetky metódy je ale jedno spoločné, a to reálne, jednoznačne formulované a merateľné, alebo aspoň overiteľné, ciele. Tieto ciele potom slúžia ako základňa pre rozhovory medzi zamestnancami a ich nadriadenými pri formálnom alebo neformálnom hodnotení.

Na základe týchto skutočností možno rozlišovať nasledujúce metódy [KOUBEK, 2001, s. 206-211]:

- a) *Hodnotenie na základe plnenia noriem*<sup>19</sup> – objektívna a dobre merateľná metóda, pri ktorej sú porovnané stanovené normy a ciele s výkonom pracovníka.
- b) *Voľný popis* - univerzálna metóda, vhodná hlavne pre manažérov a umelecké odvetvia; tento spôsob hodnotenia je nezriedka ovplyvnení vzťahom medzi hodnotiteľom a hodnoteným.
- c) *Hodnotenie na základe kritických prípadov* – metóda si vyžaduje štúdium písomných záznamov vzťahujúcich sa k vykonanej práci hodnoteného, nevýhodou je časová náročnosť a možná chybná interpretácia skutočností.
- d) *Hodnotenie pomocou stupnice*:
1. *číselná* – každé kritérium je odstupňované podľa číselných hodnôt (bodov);
  2. *grafická* – hodnotenie každého kritéria je vyznačené na úsečke, celkové hodnotenie zobrazuje krivka spájajúca body vyznačené na jednotlivých úsečkách;
  3. *slovná* – hodnotený je ohodnotený slovami výborný, dobrý, nedostatočný atď. V inom prípade hodnotiteľ v predloženej situácii alebo charakteristike pracovníka vyberie jednu z odpovedajúcich možností.
- e) *Checklist* – dotazník, ktorý predkladá určité formulácie týkajúce sa pracovného správania zamestnanca, ktoré označujú či je určitý typ správania prítomný alebo nie, formulácie v dotazníku sa líšia s ohľadom na typ prostredia a skupiny pracovníkov.
- f) *Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)* – klasifikačná stupnica na hodnotenie pracovného správania potrebnému k úspešnému výkonu práce. BARS je určitá varianta checklistu. Nie je zameraná ani tak na výsledok práce ako prístup k nej a pracovné správanie zamestnanca. Táto metóda predpokladá, že správanie zamestnanca má za následok efektívny výkon práce. Klasifikačná stupnica (päť až sedembodová) je vytvorená na základe identifikovaných úloh a povinností určitej pracovnej pozície. Stupnica je spracovaná pre každý výkon práce zvlášť, a každý jej bod (vynikajúci, dobrý, priemerný atď.) je doplnený o konkrétnu slovnú charakteristiku slúžiacu ako pomôcka pre hodnotiteľa. Výsledné hodnotenie je vyjadrené súčtom, kombináciou alebo pomerom dosiahnutých bodových hodnôt. Výhodou metódy je, že poskytuje zamestnancovi dostatočnú spätnú väzbu na jeho pracovný výkon. Nevýhodou metódy je jej časová náročnosť pri príprave formulárov a identifikácia pracovných úloh, ktoré sa budú hodnotiť.
- g) *Metódy založené na vytváraní poradia pracovníkov podľa ich pracovného výkonu* – jedná sa o metódy porovnávajúce výkon dvoch alebo viacerých jedincov. Ich nevýhodou je, že

<sup>19</sup> Túto metódu možno označiť aj dnes obvyklejším pomenovaním KPIs.

najlepší zamestnanec z jednej skupiny nemusí byť tak dobrý v rámci inej skupiny a naopak, preto sú vhodné pre vytvorenie súťaživého prostredia v rámci skupiny, ale nie pre účely odmeňovania zamestnancov. V rámci týchto metód rozlišujeme:

1. *striedavé porovnávanie* – hodnotiteľ vyberie zo zoznamu najlepšieho pracovníka a zapíše ho na prvé miesto nového zoznamu, potom vyberie najhoršieho a zapíše ho na posledné miesto, takto hodnotiteľ pokračuje a vyberá najhoršieho a najlepšieho pracovníka a postupne zaplňuje nový zoznam smerom k stredu;
  2. *párové porovnávanie* – hodnotiteľ porovnáva pracovníka na prvom mieste v zozname (napríklad na základe množstva predajov) s pracovníkom na druhom mieste a označí najlepšieho z nich, potom porovnáva pracovníka na treťom mieste s tým na druhom mieste zase označí lepšieho z nich, tento proces sa opakuje u všetkých uvedených pracovníkov na zozname;
  3. *povinné rozdelenie* – hodnotiteľ porovnáva výkon pracovníkov a má za úlohu priradiť určitých pracovníkov vždy určitej úrovni pracovného výkonu.
- h) *Centrum hodnotenia (Assessment centre)* – možno ho využiť okrem výberu a vzdelávania zamestnancov i k hodnoteniu pracovného výkonu, pracovných schopností a rozvoja potenciálu. Výhodou tohto hodnotenia je komplexnosť. Nevýhodou je, že *centrum hodnotenia* informuje o výkone pracovníka v umelo vytvorených podmienkach, a tento výkon nemusí korešpondovať s jeho výkonom v realite.

#### **4.4 Koučing a hodnotenie pracovného výkonu**

Koučing a samotné hodnotenie zamestnanca spolu úzko súvisia. Pri hodnotení pracovného výkonu sú hodnotené pracovné kompetencie zamestnancov. V priebehu koučingu sa z týchto kompetencií vychádza, a často je práve toto hodnotenie impulzom na zaradenie zamestnanca do koučovacieho procesu. Interným koučom k tomu často býva osoba, ktorá nie len koučuje zamestnancov, ale ich aj hodnotí, a na základe hodnotenia má možnosť usmerňovať kariéru svojich podriadených. Identifikuje ich potenciál, silné stránky alebo oblasti na zlepšenie. A nie je i toto cieľom koučovacieho procesu? A nie je koučovacím rozhovor v podstate hodnotiacim rozhovorom?

Pomocou koučingu však nehodnotíme v priamom zmysle slova, ale rozvíjame potenciál koučovanej osoby. Na základe hodnotenia, ktoré môže byť koučovi poskytnuté, len kouč v prípravnej fáze koučingu plánuje svoje kroky, ciele a utvára si celkový obraz o firemnej kultúre a koučovanej osobe. Hodnotenie je tak prostriedkom, z ktorého kouč môže vychádzať, a ktoré

v závere koučovacieho procesu, alebo tesne po ňom, môže dokázať či prípadne vyvrátiť jeho účinnosť a efektivitu.

#### 4.4.1 Metódy merania úspešnosti koučovacieho procesu

Podľa Matta Somersa existujú štyri dôvody na evaluáciu procesu koučovania, a to [SOMERS, 2007, s. 281]:

- overenie,
- kontrola,
- zlepšenie,
- učenie.

Úspešnosť koučovacieho procesu môže byť vyhodnotená na základe spätnej väzby od koučovanej osoby alebo od zadávateľa zákazky. Evaluácia, ktorá sa týka naplnenia cieľov, reflexie spolupráce kouča a klienta, ďalších postupov, by mala prebiehať nie len po ukončení koučingu, ale i v priebehu procesu koučovania po niekoľkých sedeniach. Dôležité však je, aby boli východiská stanovené tak, aby boli merateľné: „*Takže např. zadavatel si dojedná objednávku na koučování top manažera, od kterého chce, aby byl na poradách stručný a srozumitelný a držel se podstaty věci. Někdy zase má být výsledkem koučování třeba v obchodním oddělení dosažení konkrétního obratu a jasně určených výsledků týmu. Pokud je to takto konkrétně dojednáno, zadavatel sám od porady k poradě, v druhém případě měsíc od měsíce při hodnocení práce týmu, může vidět, zda a jak se projev a práce koučovaných mění*“ [KAZDOVÁ, 2008, s. 40].

Vyhodnotenie koučingu ako interného firemného opatrenia by malo podľa [FISCHER-EPE, 2006, s. 172] prebiehať na základe niekoľkých kritérií, kedy sa skúma :

- *Obsahová užitočnost koučování* – definované dosiahnuté ciele, získané podnety, prínosy pre klienta, s koučovaným sa diskutuje i nutnosť ďalšieho koučovania;
- *Spolupráca klient-kouč* – diskutovaná je dôvera, partnerstvo a odbornosť kouča;
- *Zapojenie koučingu v kontexte vedenia* – zisťuje sa záujem vedenia o koučing, jeho podpora a odozvy na koučing zo strany zamestnancov, ktoré boli prípadne predložené vedeniu;
- *Preskúmanie nákladov koučingu* – preskúmanie, či boli odhadované náklady prekročené alebo nevyužité a z akých dôvodov;
- *Podnety/ odporúčenie pre kouča* – kouč dostáva spätnú väzbu od koučovaných osôb, personalistov, popr. od vedúceho;

- *Podnety/odporúčenie pre prácu v personálnom rozvoji* – koučovaná osoba zhrnie pozitívna a negatívna koučovacieho procesu a prípadne navrhne zlepšenia.

Ďalšie tri možnosti na vyhodnotenie koučingu navrhuje [SOMERS, 2007, s. 288]. Prvou z nich je *pre/post coaching analysis*, t.j. vyhotovenie analýzy pred koučingom a po koučingu, ktorá by sa opierala o určité faktory. Po druhé navrhuje spoluprácu s tzv. kontrolnými skupinami (*control groups*). Jedná sa o porovnanie výkonu koučovanej skupiny ľudí s nekoučovanou skupinou. Tretiu možnosť označuje ako *expert estimation*, t.j. názor experta. Čo je najsubjektívnejšie hodnotenie, ktorého základom je vzťah zákazníka a klienta. Jedná sa v podstate o spätnú väzbu zo strany kouča, koučovaného a zadávateľa zákazky, najčastejšie teda od vedúcich, manažérov alebo personálneho oddelenia. Tieto tri subjekty popíšu prínos, ktorý podľa nich koučovací proces v určitom období priniesol.

Úspešnosť koučingu môže byť samozrejme vyhodnotená i inými spôsobmi. Spoločnosť ILM<sup>20</sup> vo svojom výskume napríklad zistila, že britské firmy v 93% prípadoch merajú výsledky koučingu, a že na toto meranie využívajú rôzne nástroje (často kombinácie viacerých nástrojov). Ako ilustruje tabuľka 3, interné vyhodnocovanie využíva 70% firiem, 40% používa „360 degree feedback“<sup>21</sup>, pre 48% firiem je zase dôkazom úspešného koučingu dosiahnutie stanovených KPIs a gólov [INSTITUTE OF LEADERSHIP & MANAGEMENT, 2011].

Via the existing appraisal system	70%
Measurement against KPIs or goals	48%
360 degree appraisal	40%
Specific evaluations for coaching interventions	39%
Employee feedback forms	3%
Informally	3%
Feedback from line managers	1%
Depends on individual or situation	1%
Other	2%
None	6%

**Tabuľka 3 – Metódy merania úspešnosti procesu koučingu na základe štúdie ILM [INSTITUTE OF LEADERSHIP & MANAGEMENT, 2011, s. 6].**

<sup>20</sup> <http://www.i-l-m.com/>

<sup>21</sup> *360 degree feedback* (= 360° spätná väzba) - metóda hodnotenia, pri ktorej je osobe poskytovaná spätná väzba väčším počtom respondentov, ktorý s ňou prichádzajú často do kontaktu. Môžu to byť kolegovia, nadriadení i klienti. Okrem toho však subjekt 360° spätnej väzby hodnotí aj sám seba. Názov tejto metódy sa odvíja od 360 stupňov tvoriacich pomyselný kruh. Hodnotený jedinec stojí v jeho strede a odozvy sa mu dostáva zo všetkých strán od ľudí, ktorí ho obklopujú. Táto metóda stojí v kontraste s tzv. 180° spätnou väzbou, v rámci ktorej manažéra hodnotí jeho podriadený, alebo v rámci ktorej je zamestnanec posudzovaný výhradne svojim nadriadeným [360SPATNAVAZBA, 2010].

Z prieskumu teda vyplýva, že existujú rôzne spôsoby evaluácie koučingu, a nie je daný jej jediný spôsob. Možno však zhrnúť, že vyhodnotenie úspešnosti koučingu a pravidelná spätná väzba od klienta pomáha nie len koučovi, ale v prípade interného koučovania v organizáciách i k podpore koučovacieho programu a ako previerka investovania finančných zdrojov a ich návratnosti.

## 5. Praktická časť

### 5.1 O spoločnosti české aerolínie (ČSA)

Spoločnosť České aerolínie bola založená v roku 1923 a patrí medzi päť najstarších leteckých spoločností na svete. Základnou oblasťou podnikania ČSA je preprava cestujúcich na pravidelných linkách do väčšiny európskych štátov, do významných miest na Blízkom a Strednom východe, zakavkazských republík a do Strednej Ázie. Prostredníctvom dcérskych spoločností a organizačných jednotiek zabezpečuje ďalšie služby ako je odbavenie cestujúcich a lietadiel, výcvik posádok, nepravidelnú charterovú dopravu, prevádzku kontaktného centra, prepravu pošty a údržbu lietadiel pre svoje lietadlá, no i ďalších medzinárodných dopravcov.

Dôležité miesto v rámci služieb ČSA má cestovná kancelária HOLIDAYS Czech Airlines, ktorá je súčasťou rovnako menšej dcérskej spoločnosti a ponúka komplexné služby v oblasti cestovného ruchu.

#### 5.1.1 Front-line zamestnanci ČSA

*Front-line* zamestnancami možno označiť pracovníkov, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkom. Jedná sa o stevardov, letušky, check-in agentov, pracovníkov zákaznických centier, pracovníkov v predajných kanceláriách ČSA, zamestnancov duty free obchodov a oddelenia reklamácií.

Zamestnanci, na ktorých sa výskum zamerá, pochádzajú všetci z oddelenia Reklamácií a služieb cestujúcim a v dobe môjho výskumu pracovali na pozícii Check-in Agent.<sup>22</sup> Títo zamestnanci patria v rámci štruktúry spoločnosti ČSA pod „Úsek pozemného provozu“ a sú zodpovední za služby odbavenia zákazníka od jeho príchodu na prepážku až po dobu jeho nástupu do lietadla. Zaisťujú tak vyhotovenie potrebných dokumentov nielen pre cestujúcich ale i posádky lietadiel. Check-in agenti na tranzitných prekážkach sa starajú o transfer cestujúcich, pre ktoré je pražské letisko len prestupnou stanicou, vystavujú im potrebné palubné vstupenky, zabezpečujú transfer batožiny a v prípade nepravidelnosti letov i náhradné spojenia. Ich priamym nadriadeným je supervisor, ktorý sa zodpovedá tzv. *station manažérovi* prítomnému v danej smene.

---

<sup>22</sup> V roku 2010 na tejto pozícii pracovalo cca. 250 zamestnancov.

## 5.2 Koučing front-line zamestnancov Českých aerolíní (ČSA)

Koučing zaviedla spoločnosť ČSA so zámerom zlepšovania kvality služieb zákazníkom. Model výcviku pod názvom *Profesionální přístup k zákazníkům* bol zahájený v roku 2009 a plánovaný na 3 roky.

Koučing front-line zamestnancov, t.j. zamestnancov prvej línie, v rámci ČSA zabezpečujú interní pracovníci z radov check-in agentov a supervisorov z oddelenia Reklamácií a služieb cestujúcich. Jedná sa o proces formálneho hodnotenia, ktoré v ideálnom prípade prebieha štyrikrát v jednom kalendárnom roku. Pod každého kouča spadá 10-15 zamestnancov.

Interní koučovia sú školení v priebehu jedného týždňa spoločnosťou Top Trainers s.r.o.<sup>23</sup> Výcvik je rozdelený na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je zameraná na objasnenie pojmu *koučing*, jeho využitie, výhody a štruktúru. V praktickej časti si majú účastníci kurzu na modelových situáciách vyskúšať nie len rolu kouča, ale i koučovaného.

### 5.2.1 Ciele a význam koučingu v rámci ČSA

Možno uviesť niekoľko dôvodov prečo ČSA zaviedlo koučing pre zamestnancov:

- *Monitoring výkonu a prístupu* – cieľom je získať podnetné a pravidelné informácie o výkone a prístupe agentov v praxi.
- *Monitoring aplikácie získaných poznatkov z interného a externého vzdelávania do praxe.*
- *Identifikácia oblastí k zlepšeniu* – prebieha na základe hodnotení a doporučení.
- *Inšpirácia a motivácia zamestnancov* – koučovací rozhovor má za cieľ motivovať k profesnému rastu, dodržovaniu smerníc a štandardov, a hlavne poskytovať spätnú väzbu zamestnancom, vzbudiť v zamestnancoch nadšenie pre prácu, povzbudenie.
- *Zlepšenie zručností a zlepšenie prejavu* – modelové situácie sprostredkované koučom majú napomôcť koučovanému pracovať samostatne a zodpovedne, správať sa k cestujúcim nadštandardne a slušne, ale aj zvládať záťažové situácie a komunikáciu v neprijemných situáciách, jedná sa teda o rozvoj *hard skills*<sup>24</sup> i *soft skills*.
- *Poskytnutie možnosti rozvoja check-in agentom, ktorí zastupujú i rolu kouča.*

<sup>23</sup> Top Trainers s.r.o. – dnes Skills <http://www.skills.cz/>.

<sup>24</sup> *Hard skills* (tvrdé zručnosti) – odborné znalosti a zručnosti nutné k výkonu práce.



## 5.2.2 Popis priebehu koučingu v ČSA

Nižšie popísané jednotlivé kroky koučingu v ČSA zároveň popisujú môj pohyb a prácu v teréne. Počas môjho výskumu som uskutočnila s desiatimi zamestnancami celkovo 40 koučovacích rozhovorov a zaznamenanie výsledkov. Dáta z checklistu boli prenesené do excelovej tabuľky a grafov. Zaznamenanie výsledkov z checklistu som si upravila podľa vlastných potrieb a účely tejto práce, preto vyhodnotenie výsledkov koučingu nie je identické s bodovým hodnotením a zaznamenávaním výsledkov v rámci spoločnosti ČSA.

Pri vyhodnotení neuvádzam mená koučovaných zamestnancov, pretože sú pre význam tejto bakalárskej práce nepodstatné. Jednotlivé osoby sú preto v tabuľke a grafoch označené len písmenami A, B, C, D, E, F, G, H, I a J.

Celkové hodnotenie koučovaného zamestnanca, ktoré je základom môjho výskumu, je vyjadrené súčtom bodových hodnôt a vychádza z checklistu, ktorý k hodnoteniu používa spoločnosť ČSA na hodnotenie pracovných kompetencií zamestnancov. Maximálny počet bodov, ktorý môže zamestnanec dosiahnuť v jednom kole hodnotenia je 96, minimálne počet 16.<sup>25</sup> Hodnotených bolo pritom 16 podkompetencií, ktoré spadajú pod päť profesných kompetencií, ktoré odpovedajú dlhodobým požiadavkám ČSA na výkon pracovníkov v kontakte so zákazníkom. Jedná sa o: *Záujem o cestujúceho, prvý dojem; Komunikácia s cestujúcim; Odbavenie cestujúceho; Záver a rozlúčenie; Vystupovanie pracovníka a jeho prístup*. Pod podkompetenciami si je v tejto súvislosti nutné predstaviť jednotlivé úlohy a povinnosti zamestnanca, ktoré spadajú pod tieto kompetencie. Patrí sem napríklad: *Pozdravenie a uvítanie zákazníka, Prejavený záujem o cestujúceho; Oslovenie cestujúceho; Iniciatíva agenta; Kladenie otázok cestujúcemu a počúvanie; Ukončenie odbavenia, záverečné zhrnutie atď.* (viď príloha 10.2.).

Pri mojom vyhodnotení som použila len celkové počty bodov dosiahnutých v jednotlivých kolách hodnotenia zamestnancov. Zamerala som sa pritom na jednotlivcov i na výsledky celej skupiny.

### 5.2.2.1 Príprava checklistu

Do vopred pripraveného checklistu sú vyplnené potrebné údaje nutné pri zaznamenávaní výsledkov do interného systému. Jedná sa o meno kouča, meno hodnoteného, názov oddelenia a pozície. Zároveň sa poznamená, kedy a za akých podmienok koučing prebiehal, pretože by to mohlo mať súvislosť s výsledkom koučovania.

---

<sup>25</sup> Platí pre môj výskum a účely tejto bakalárskej práce.

### **5.2.2.2 Pozorovanie**

Pozorovanie práce a správanie check-in agenta prebieha priamo pri jeho práci. Časové ohraničenie pozorovania (obvykle stačí 15-30 minút), deň alebo časť dňa nie sú presne určené. Zamestnanec môže a nemusí vedieť, že je pozorovaný. Vo všeobecnosti možno odporučiť pozorovanie, o ktorom zamestnanec nevie, a správa sa tak prirodzene.

### **5.2.2.3 Koučovací rozhovor**

Koučovací rozhovor prebieha i pri koučingu zamestnancov ČSA štandardne. Po prípravnej fáze, kedy hodnotiteľ zaistí vhodné miesto, časový priestor a sám si ujasní tému rozhovoru a cieľ, nasleduje samotný rozhovor, kedy kouč koučovanému objasní účel rozhovoru a navodí príjemnú atmosféru. Spoločne potom preberú checklist a ukážu si na konkrétnych prípadoch z fáze pozorovania, prečo kouč zvolil daný stupeň hodnotenia a vyzdvihne silné stránky koučovaného zamestnanca. Kouč sa následne zameria na slabšie stránky zamestnanca a pomocou koučovacích otázok spolu s ním hľadá príčiny problému alebo nevhodného správania. Spoločne si stanovujú ciele a časové ohraničenie, kedy sa koučovaný pokúsi o nápravu a zlepšenie svojho prejavu či prozákazníckeho prístupu. V záverečnej fáze vyzve kouč koučovaného, aby zhrnul rozhovor a ciele, na ktorých sa dohodli. Kouč nezabudne poďakovať za úsilie a ešte raz vyzdvihne pozitíva koučovaného zamestnanca.

V závere rozhovoru sa kouč so zamestnancom dohodne na ďalšom približnom termíne koučovacieho rozhovoru a požiada o podpis checklistu.

### **5.2.2.4 Záznam výsledkov hodnotenia do interného systému**

Výsledky z hodnotenia sú zaznamenané do interného systému ČSA a slúžia vedeniu spoločnosti pre ďalšie personálne kroky. Celkové hodnotenie koučovaného zamestnanca je vyjadrené súčtom bodových hodnôt. Výsledky hodnotenia možno zobraziť na úrovni jednotlivca, oddelenia alebo celkovej pozície v rámci skupiny koučovaných zamestnancov.

### 5.2.3 Zhrnutie výsledkov

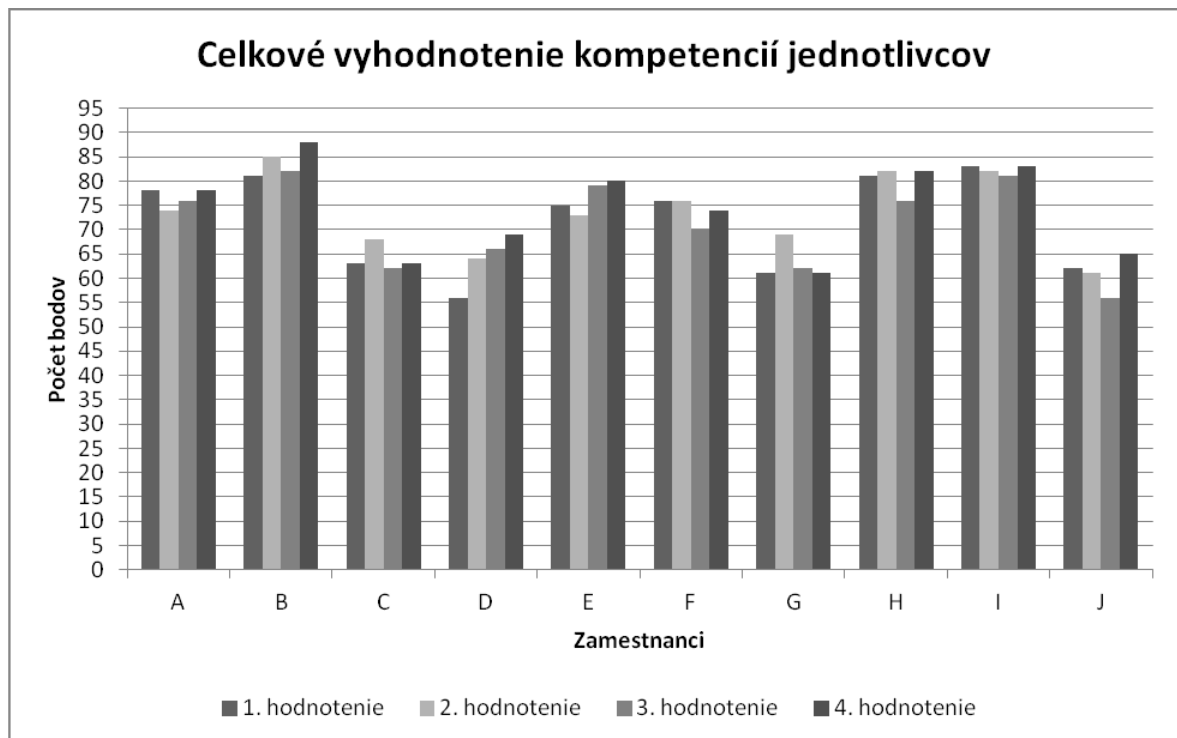
Výsledky z jednotlivých kôl hodnotenia sú zaznamenané v tabuľke, ktorú možno nájsť v prílohe 10.3 tejto práce. Ako východisko je pre celý môj výskum možno považovať prvé hodnotenie, ktoré som uskutočnila v prvých troch mesiacoch roku 2010. Posledné hodnotenie, t.j. štvrté hodnotenie, zachycuje posledný stav hodnotenia a bolo uskutočnené v poslednom štvrtroku roku 2010. Rozdiel počtu bodov medzi týmito dvomi hodnoteniami, ako pri jednotlivcoch, tak i pri celej skupine hodnotených zamestnancov, je určujúcim faktorom pri mojich záveroch a potvrdení hypotézy.

Následná tabuľka dokladá celkový počet bodov, ktorý zamestnanci dosiahli v jednotlivých kolách hodnotenia:

Celkové vyhodnotenie kompetencií jednotlivcov				
Koučovaný zamestnanec	po 1. hodnotení	po 2. hodnotení	po 3. hodnotení	po 4. hodnotení
A	78	74	76	78
B	81	85	82	88
C	63	68	62	63
D	56	64	66	69
E	75	73	79	80
F	76	76	70	74
G	61	69	62	61
H	81	82	76	82
I	83	82	81	83
J	62	61	56	65

Tabuľka 4 – Celkový počet bodov jednotlivých zamestnancov po 1., 2., 3. a 4. kole hodnotenia.

Hodnoty z vyššie uvedenej tabuľky uvádzajúcej počet bodov jednotlivých zamestnancov boli prevedené do grafu:



**Graf 2- Grafické znázornenie získaných bodov jednotlivcov po 1., 2., 3. a 4. kole hodnotenia.**

Grafické znázornenie umožňuje porovnať jednotlivých zamestnancov medzi sebou, a zároveň dokazuje, že hodnotenie sa líši od osoby k osobe. Osoby A, B, E, H, I dosiahli najvyššie hodnotenia v priebehu všetkých kôl. Odchýlky v hodnotení za jednotlivé kolá nie sú výrazné. Nižšie počty bodov získali v jednotlivých kolách hodnotení zamestnanci C, D, F, G a J. Jedine u osoby D je pritom jednoznačne viditeľné postupné zlepšenie hodnotenia po každom kole.

Výraznejší rozdiel v hodnotení pri porovnaní prvého a štvrtého kola koučingu možno pozorovať u osoby D, ktorá v prvom kole hodnotenia dosiahla 56 bodov, a v záverečnom kole hodnotenia až o 13 bodov viac, t.j. 69 bodov. Podobne i ďalšie osoby ako B, E a J dosiahli v poslednom kole hodnotenia výraznejšie vyšší počet bodov než tomu bolo v prvom kole. U osoby B sa hodnotenie z pôvodných 81 bodov zvýšilo v poslednom kole hodnotenia na 88 bodov. Osoba E získala v hodnotení v poslednom kole celkovo 80 bodov, t.j. o 5 bodov viacej ako tomu bolo pri prvom hodnotení (75 bodov). Zamestnanec J získal v prvom kole 62 bodov, v záverečnom hodnotení už 65 bodov.

U piatich koučovaných zamestnancov mohlo byť teda preukázané, že koučing slúži ako nástroj k zlepšeniu pracovného výkonu. U druhej polovici zamestnancov využitie koučingu neprineslo

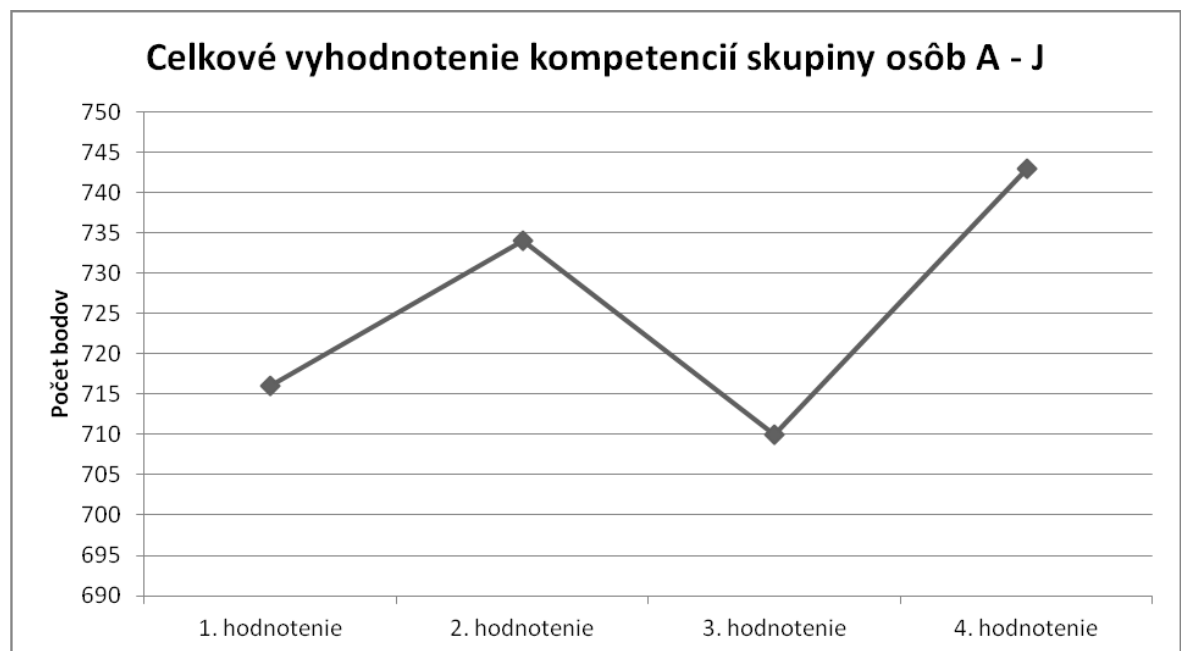
merateľnú pozitívnu zmenu. U zamestnanca F som zaznamenala dokonca nižší počet bodov v poslednom kole hodnotenia, a to 74 bodov, oproti pôvodnému výsledku z prvého kola (76 bodov).

Nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad súčtu bodov, ktoré dosiahla celá skupina koučovaných zamestnancov v priebehu jednotlivých kôl hodnotenia:

<b>Celkové vyhodnotenie kompetencií skupiny osôb A - J</b>				
Koučovaný zamestnanec	po 1. hodnotení	po 2. hodnotení	po 3. hodnotení	po 4. hodnotení
A- J	716	734	710	743

**Tabuľka 5 – Celkový počet získaných bodov skupiny zamestnancov A-J po 1., 2., 3. a 4. kole hodnotenia.**

Pre lepšie znázornenie vývoja hodnotenia skupiny boli hodnoty z tabuľky prevedené do grafickej podoby:



**Graf 3 – Grafické znázornenie celkového počtu získaných bodov skupiny zamestnancov A-J po 1., 2., 3. a 4. kole hodnotenia.**

Z uvedeného grafu je možné vidieť priebeh hodnotenia. Graf ukazuje, že dosiahnuté body skupiny nenarastali po každom hodnotení ako by sa očakávalo. Určitý prepád bodov je možné vidieť pri treťom kole hodnotenia, t.j. v hodnotení dosiahla skupina zamestnancov ako celok najnižší počet

bodov v rámci všetkých štyroch hodnotení. Pri porovnaní prvého hodnotenia (716) a posledného hodnotenia (743) je zjavné mierne zlepšenie hodnotenia celej skupiny, a to o 27 bodov.

#### 5.2.4 Diskusia

Na základe môjho výskumu a práce s odbornou literatúrou som identifikovala niekoľko cieľov a zámerov využitia koučingu v ČSA s ohľadom na spoločnosť, kouča a koučovaného. Spoločnosť ČSA neuplatňuje koučing len ako nástroj na zlepšenie pracovného výkonu, ale využíva tento nástroj v rámci hodnotenia zamestnancov. Technikou hodnotenia je pritom spomínaný checklist, ktorého výsledky sú zaznamenané v internom systéme a slúžia k personálnym účelom vedúcich pracovníkov a firemného manažmentu. Preto z pohľadu organizácie vidím nasledujúce dôvody zavedenia koučingu, a samozrejme hodnotenia na jeho základe:

- monitoring pracovného výkonu v rámci stanovených cieľov organizácie;
- hodnotenie ako východisko na stanovenie ďalších cieľov;
- základ pre stanovenie úrovne odmeňovania pracovníkov;
- identifikácia potenciálu pracovníka a sledovanie jeho cieľov a ambícií;
- poznanie rozvojových a vzdelávacích potrieb pracovníka;
- získanie zdrojov informácií pre plánovanie rastu a personálnych zmien v rámci organizácie.

Pre samotných front-line zamestnancov je hodnotenie prínosné v nasledujúcich prípadoch:

- hodnotenie za minulé obdobia pomáha pracovníkom orientovať sa v ich budúcej pracovnej aktivite;
- dostávajú spätnú väzbu niekoľko krát do roka, jedná sa pritom o formálne hodnotenie, ktoré neprichádza zákonite od ich priameho nadriadeného;
- hodnotenie poskytuje zamestnancom základ pre smerovanie ich vlastných pracovných ambícií a kariéry.

Pre interného kouča slúži tento typ koučingu ako:

- východisko pre ďalší koučovací rozhovor a spätnú väzbu, ktorú poskytuje koučovanému;
- základný nástroj na sledovanie naplnenia stanovených pracovných kompetencií;
- identifikátor potrebných oblastí, ktoré je nutné ďalej rozvíjať;
- podklad na stanovenie budúcich pracovných cieľov hodnoteného.

Z vyššie uvedených výsledkov prieskumu jednoznačne nevyplýva, či mal koučing prínos na rozvoj *soft skills* a prozákazníckeho servisu koučovaných zamestnancov. Dôvodom je podľa môjho názoru fakt, že som dáta zozbierala len v priebehu jedného roka a na viditeľné výsledky by bol

pravdepodobne nutnejší väčší časový rámec. Vyhodnotenie checklistu a záznam úrovné kompetencií je subjektívny. Som presvedčená, že iný kouč by uviedol inú úroveň založenú na svojich skúsenostiach a odhade čo je vynikajúce, prijateľné alebo nadštandardné. Je ťažko posúdiť aký je rozdiel napríklad medzi „*agent navázal a udržel osobní vztah s cestujícím*“ a „*agent výborně navázal a udržel osobní vztah s cestujícím*“. Má vôbec check-in agent možnosť v priebehu dvoch až piatich minút nadviazať osobný vzťah? Je to vôbec nutné? Aj ďalej v prvej časti checklistu zameranej na hodnotenie komunikácie s cestujúcim „*Srozumitelnost a jasnost komunikace*“ možno nájsť štyri úrovne, ktoré sa medzi sebou veľmi neodlišujú. Nevidím rozdiel medzi „*hovořil srozumitelně*“, „*hovořil dobře srozumitelně*“ a „*hovořil mimořádně srozumitelně*“. Preto by som na niekoľkých miestach navrhla zjednodušenie a skrátenie checklistu, a doplnila presnú definíciu a požiadavky jednotlivých kompetencií, ktorá by jasne stanovila úroveň.

Dovoľujem si okrem úpravy checklistu uviesť ešte niekoľko ďalších doporučení, s ktorými by mohla spoločnosť ČSA pracovať a zlepšiť tak kvalitu koučovacieho procesu.

Podľa môjho názoru je nutný obsiahlejší tréning interných koučov, povinné štúdium odbornej literatúry k danej tematike, aby boli interní koučovia schopní obhájiť svoju pozíciu a objasniť koučovaným pojem koučing a jeho výhody, a aby nebol koučing chybne vnímaný len ako nástroj hodnotenia, ale i ako nástroj k rozvoju potenciálu. Zároveň si myslím, že je dobré zapájať do praktickej časti výcviku interných koučov, ktorí sa môžu s budúcimi koučmi podeliť o svoje skúsenosti z tejto pozície a na modelových situáciách predviesť príklady z reálneho pracovného života a poukázať na prekážky, ktorým musia čeliť. Modelové situácie by tak boli konkrétnejšie a nepôsobili by umelo.

Ako prínos ku úspešnému a zmysluplnému koučingu vidím aj zapojenie manažmentu a vedúcich pracovníkom, v tomto prípade supervisorov, ktorí sami nevykonávajú prácu kouča, do procesu koučingu. Pre podporu osoby kouča je nutný ich záujem a zdôrazňovanie jeho výhod pri poradách, neformálnych hodnoteniach a rozhovoroch zo svojimi podriadenými. Títo zamestnanci by mali byť zároveň aj kontrolórmí a evaluátormi. Bohužiaľ akákoľvek kontrola koučingu a práce kouča zo strany vedenia za môjho pôsobení na tejto pozícii chýbala. Jediný feedback, ktorý som dostala bol hneď po školení pri mojom prvom koučovacom rozhovore, kedy mi školiteľ a externý kouč v jednej osobe poskytol spätnú väzbu a viedol so mnou koučovací rozhovor na základe mojej novej role interného kouča.

Sme len ľudia a vzťahy medzi nami sú založené i na vzájomných sympatiách. Aby mohlo partnerstvo medzi interným koučom a koučovaným fungovať, musia si navzájom vyhovovať a rešpektovať sa. I z tohto dôvodu je pravidelná spätná väzba na kouča zo strany koučovanej osoby dôležitá a mala by byť poskytnutá nie len samotnému koučovi, ale aj vedúcemu oddelenia.

Je nutné si taktiež uvedomiť, že kouč taktiež potrebuje kouča, a nie len takého, ktorý bude hodnotiť je ho prácu check-in agenta, ale povedie s ním i koučovací rozhovor ohľadne koučingu a pomôže mu rozvíjať jeho schopnosti, nepriamo poukáže na jeho slabiny, alebo naopak vyzdvihne jeho kvality, a takto ho tzv. „nakopne“ k jeho ďalšej práci. Pretože vidieť zmysel svojej práce a byť za ňu uznaná, sú pre mňa dva z hlavných motivátorov.

Koučovací proces zamestnancov zároveň prebiehal za nepriaznivých podmienok, keďže spoločnosť sa nachádzala v strate a jej zamestnanci boli prepúšťaní vo veľkých počtoch, čo nie sú dost priaznivá východisková situácia pre koučov. Výhodou je, že zamestnanci sú motivovaní podať čo najlepšie výkony a získať čo najlepšie hodnotenie zo strachu o prepustenie. Koučmi sú interní pracovníci, ktorí čelia podobnému strachu o miesto. Zároveň nie sú koučmi expertmi, pretože absolvujú len jednotýždňové školenie, kde je im vysvetlený princíp koučingu len z jedného pohľadu, a to z pohľadu externého kouča. Toto východisko pre interného kouča nie je veľmi priaznivé.

Zavedenie koučingu za vyššie popísaných podmienok má však pre radových zamestnancov aj výhodu. Koučovaní zamestnanci majú pocit, že sa o nich niekto zaujíma, majú možnosť sa otvoriť, požiadať o pomoc alebo radu. Zároveň vidia, že i kouč, ktorého berú ako „dokonalý prototyp check-in agenta“, má podobné skúsenosti a rieši podobné problémy. Ako kouč sa ale snaží nepriamo poukázať na oblasti k zlepšeniu a dáva pocit koučovanému, že k riešeniu dospel sám.

Pre imidž ČSA je najdôležitejší prístup zamestnancov prvej línie k svojej práci a ich komunikácia s cestujúcimi. Z môjho pohľadu sa sociálne a komunikatívne schopnosti nedajú merať, lebo aktivita a správanie check-in agenta nie je ovplyvnená len jeho osobnosťou a jeho hodnotami, ale aj pracovným prostredím a firemnou kultúrou. Preto sú aj výsledky môjho koučingu určite ovplyvnené týmito faktormi a momentálnym psychickým rozpoložením, v ktorom som sa pri hodnotení nachádzala nie len ja ako kouč, ale i koučované osoby. S mojím výskumom som si len potvrdila, že *soft skills* sa nedajú merať tak presne ako napríklad výsledky predaja. A preto aj tu platí, ako by povedal Albert Einstein: Nie všetko čo je merateľné je hodnotné, a nie všetko čo je hodnotné, sa dá zmerať.



## 6. Záver

Koučing ako profesionálna podpora rozvoja manažérov i zamestnancov je už aj na Slovensku a v Čechách čoraz žiadanejším produktom poradensko-vzdelávacích spoločností. Ako nástroj rozvoja ľudského potenciálu, a tým následne i pracovného výkonu nie je už len prioritou kľúčových zamestnancov a manažérov, ale i radových firemných zamestnancov.

V bakalárskej práci som si dala za cieľ dokázať, v akej miere koučing napomáha zlepšeniu komunikačných zručností zamestnancov Českých aerolínii. Výsledky môjho prieskumu ukazujú, že použitie koučingu malo vplyv na zlepšenie pracovného výkonu len u piatich koučovaných zamestnancov. U ďalšej polovice koučovaných osôb som nezaznamenala pozitívnu zmenu vo výsledkoch hodnotení. Len pri pohľade na súčet bodov všetkých hodnotených členov skupiny je možné vidieť pozitívny vývoj pri porovnaní výsledkov prvého a posledného kola hodnotenia. Tieto údaje však jednoznačne nedokladajú prínos koučingu k rozvoju komunikačných kompetencií a prozákazníckeho prístupu koučovaných zamestnancov.

Som si vedomá toho, že vzorka zamestnancov, na ktorej prebiehal môj výskum, nie je reprezentatívna, preto nemožno ani moje výsledky generalizovať. Na overenie tejto hypotézy je nutnejší obsiahlejší a časovo náročnejší výskum, najlepšie vedený pod dohľadom skúseného, profesionálneho kouča a s podporou niekoho zo strany manažmentu alebo školiaceho strediska spoločnosti.

Práca sumarizuje výhody a ciele koučingu v organizácii, a zároveň predkladá niekoľko doporučení na zefektívnenie koučovacieho procesu. Uvedené návrhy na zlepšenie môžu byť príkladom nie len pre vedenie spoločnosti ČSA, ale táto konštruktívna kritika z pohľadu zamestnanca a interného kouča môžu slúžiť aj ako návod „ako koučovať alebo nekoučovať“ v organizáciách, kde prácu kouča vykonávajú interní zamestnanci.

V priebehu spracovania mojej bakalárskej práce som si uvedomila, že koučing v spoločnosti ČSA nie je využívaný len ako nástroj k zlepšeniu pracovného výkonu, ale že ho vedenie pojíma hlavne ako spôsob, ktorým je možno hodnotiť radových zamestnancov. Výsledky koučovacieho procesu sú následne používané pre potreby vedúcich pracovníkov a manažérov v personálnych postupoch. A takýto prístup majú ku koučingu aj samotní zamestnanci. V ich záujme nie je viesť rozhovor, určiť si ciele a stratégie. Ich hlavným cieľom je dostať dobré celkové hodnotenie, ktoré zaznamenáva tzv. checklist.

Podľa môjho názoru vo všeobecnosti ešte veľa ľudí nemá jasno, čo koučing vlastne je. Hlavne v prípade interného kouča je hranica medzi mentoringom a koučingom nejasná. Dôvodom je, že interný kouč je vo väčšine prípadov človek s bohatšími skúsenosťami a schopnosťami a preto má

tendenciu prechádzať od koučingu k mentoringu. Preto si asi aj ja dodnes pod pojmom *kouč* predstavím vždy skôr externého kouča a pod pojmom *mentor* či *tútor* nadriadeného popr. pracovne staršieho kolegu, ktorý ťaží zo svojich bohatých pracovných skúseností.

Určite by bolo zaujímavé vidieť vyhodnotenie procesu koučingu a jeho prínosov zo strany zamestnancov. Bohužiaľ mi nie sú dostupné ani informácie ohľadne nákladov spojených s koučingom a ich návratnosť. Verím však že spoločnosť ČSA si je vedomá výhod koučingu, analyzovala jeho návratnosť a zmysluplnosť v tomto neľahkom období, kedy čelí reštrukturalizácii sporej s masovým prepúšťaním, rušením pravidelných liniek a rozpadu lietadlovej flotily.

## 7. Zhrnutie

Koučing je plánovaný, usporiadaný a interaktívny proces založený na dobrovoľnosti a spolupráci koučovanej osoby a kouča. Cieľom tohto procesu je definovať reálne, splniteľné, merateľné ciele a postupne ich naplňovať. Základom úspešnosti koučingu je pozitívny prístup a optimistický pohľad kouča na koučovaného, jeho schopnosti a kvality. Tento pohľad napomáha koučovanému nadobudnúť sebadôveru, pozitívny prístup nie len k sebe samému ale i svojej práci, a maximálne využívať svoj potenciál. Kouč má v tomto vzťahu úlohu pozorovateľa, pomocníka a poradcu. Základným nástrojom kouča je koučovací rozhovor, ktorý poskytuje koučovanému spätnú väzbu. Kouč môže pochádzať priamo z firmy, kde sa koučing aplikuje, vtedy ho nazývame interný kouč. O externom koučovi hovoríme v tom prípade, ak koučuje osoba mimo organizáciu, ktorá vykonáva túto prácu ako svoje zamestnanie. Jej výhodou je nestrannosť a profesionalita. Koučing môže byť veľmi efektívnou technikou, ktorá umožňuje organizáciám motivovať svojich zamestnancov a viesť ich k väčšej zodpovednosti za výsledky svojej práce. Aby bol koučing efektívny, je však nutné zo strany spoločnosti zaistiť nie len dobrého kouča, ale i pozitívnu klímu na pracovisku. Za nie menej podstatné sa považuje pravidelná evaluácia výsledkov a procesu koučingu zakladajúca sa na interných šetreniach a na spätnej väzbe od koučov a jednotlivých koučovaných osôb.

## **8. Summary**

Coaching is planned, structured and interactive process based on voluntary cooperation between the coach and coachee. The aim of this process is to define realistic, achievable, measurable objectives and to fulfill them step by step. The basis for successful coaching approach is positive and optimistic attitude of the coach on the coachee, his abilities and qualities. This view helps the coached person to acquire self-confidence, positive attitude not only to himself but also to his work, and to make maximum use of his potential.

The coach has in this relationship the role of an observer, facilitator and consultant. The basic tool of the coach is a coaching dialogue which provides the coached person feedback. The coach can come directly from the company where coaching is applied, then we call this person internal coach. Under external coach is to imagine a person who comes from outside the organization and who carries out this work as his occupation. His advantage is neutrality and professionalism.

Coaching can be a very effective technique that helps organizations to motivate their employees and lead them to greater responsibility for their work. But to make coaching effective the company must ensure not only a good coach but also a positive climate in the workplace. For no less significant is considered to be a regular evaluation of the coaching process results based on internal investigations and the feedback from the coaches and the coached individuals.

## 9. Zoznam použitej literatúry

Zoznam použitej literatúry je radený abecedne podľa prvého údaju v zázname (záhlavie), zoznam nie je číslovaný. Pre lepšiu prehľadnosť je v zozname literatúry každé záhlavie zvýraznené. Jednotlivé záznamy sú v súlade s pravidlami uvedenými v norme ČSN ISO 690 (01 0197) platnej od 1. apríla 2011.

**360SPATNAVAZBA.** 360° spätná väzba. In: *360spatnavazba.sk* [online]. [Bratislava]: 360spatnavazba.sk, 2010 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.360spatnavazba.sk/>

**BIRCH, Paul.** *Koučování: inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu. Výběr osvědčených technik a postupů (70 cvičení)*. Brno: CP Books, 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.

**CLEGG, Brian.** *Motivace: povzbuďte ostatní k dosažení lepších výsledků. Výběr osvědčených technik a postupů (70 cvičení)*. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

**Coach.** In: *Oxford Dictionaries* [online]. Oxford: Oxford University Press, 2012 [cit. 2012-01-07]. Dostupné z: <http://oxforddictionaries.com/definition/coach?q=coach>

**ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ.** O asociaci. In: *Česká asociace koučů (ČAKO)* [online]. Praha: Česká asociace koučů, 2008 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/index.php?ckat=1&lang=cz>

**ČESKÉ AEROLINIE.** Organizační struktura. *České aerolinie* [online]. Praha : České aerolinie, 2009 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: [http://www.csanews.cz/cs/portal/company/about\\_us/organizational\\_structure.htm](http://www.csanews.cz/cs/portal/company/about_us/organizational_structure.htm)

**DAŇKOVÁ, Michaela.** *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

**EUROPEAN MENTORING & COACHING COUNCIL.** About EMCC. In: *The European Mentoring & Coaching Council (EMCC)* [online]. Marlborough: European Mentoring & Coaching Council, 2011 [cit. 2012-02-13]. Dostupné z: <http://www.emccouncil.org/eu/en/about>

**FISCHER-EPE, Maren.** *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení.* Praha: Portál, 2006. 187 s. ISBN 80-7367-140-9.

**GROSAMOVÁ, Naďa a SAKÁČOVÁ, Petra.** Bez důvěry a etiky ztrácí koučování smysl. *HRM: Human Resources Magazine.* 2008, roč. 4, č. 2. ISSN 1801-4690. Dostupné také z:  
[http://cako.cz/old/content/clanky/014\\_Bez\\_duvery\\_a\\_etiky\\_ztraci\\_koucovani\\_smysl.pdf](http://cako.cz/old/content/clanky/014_Bez_duvery_a_etiky_ztraci_koucovani_smysl.pdf)

**ICF CZECH REPUBLIC CHARTERED CHAPTER.** *ICF etický kodex* [online]. Praha: ICF Czech Republic Chartered Chapter, 2008 [cit. 2012-01-21]. 3 s. Dostupné z:  
[http://www.coachfederation.cz/userfiles/2009\\_eticky\\_kodex\\_cz\(1\).pdf](http://www.coachfederation.cz/userfiles/2009_eticky_kodex_cz(1).pdf)

**ICF CZECH REPUBLIC CHARTERED CHAPTER.** Co je ICF koučink. In: *ICF Czech Republic Chartered Chapter* [online]. Praha: ICF Czech Republic Chartered Chapter, 2009 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/co-je-icf-koucink.html>

**ICF SLOVAK CHARTERED CHAPTER.** Akreditační systém ICF. In: *ICF Slovak Chapter* [online]. Bratislava: ICF Chartered Slovak Chapter, 2007 [cit. 2011-12-09]. Dostupné z:  
<http://www.icf.sk/co-je-icf>

**THE INNER GAME.** Inner Game at a Glance. In: *The Inner Game* [online]. Inner Game, 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.theinnergame.com/>

**INSTITUTE OF LEADERSHIP & MANAGEMENT.** *Creating a coaching culture* [online]. London: Institute of Leadership & Management, 2011 [cit. 2011-07-13]. 8 s. Dostupné z: [https://www.i-l-m.com/downloads/publications/G443\\_ILM\\_COACH\\_REP.pdf](https://www.i-l-m.com/downloads/publications/G443_ILM_COACH_REP.pdf)

**INTERNATIONAL COACH FEDERATION.** Coach Referral Service. In: *ICF International Coach Federation* [online]. Lexington, KY: International Coach Federation, 2011a [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.org/clients/crs/>

**INTERNATIONAL COACH FEDERATION.** ICF Overview & FAQ. In: *International Coach Federation* [online]. Lexington, KY: International Coach Federation, 2011b [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.org/about-icf/overview/>

**KAZDOVÁ, Alena.** Koučinkový boom ve firmách: módní vlna nebo nutný trend? *HRM: Human Resources Management*. 2008, roč. 4, č. 4, roč. 4, s. 38-40. ISSN 1801-4690.

**KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

**KOUBEK, Josef.** *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.

**KOUČINK CENTRUM.** Koučing všeobecně. In: *Koučink Centrum* [online]. [Bratislava]: Koučink Centrum, ©2005-2010a [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.koucinkcentrum.sk/koucink-obecne>

**KOUČINK CENTRUM.** Potenciál ako jazda autom. In: *Koučink Centrum* [online]. [Bratislava]: Koučink Centrum, ©2005-2010b [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.koucinkcentrum.sk/article/potencial-ako-jazda-autom>

**KOUČINK CENTRUM.** Potenciál ako šampanské. In: *Koučink Centrum* [online]. Bratislava: Koučink Centrum, ©2005-2010c [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.koucinkcentrum.sk/article/potencial-ako-sampanske>

**LANGROVÁ, Veronika.** Koučování není pouhým benefitem. In: *KarieraWeb.cz* [online]. Praha: Economia, 7.10.2011 [cit. 2012-01-08]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53125000-koucovani-neni-pouhym-benefitem>

**LUECKE, Richard a Herminia IBARRA.** *Coaching and Mentoring. How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston: Harvard Business Press, 2004. 155 s. ISBN 1-59139-435-X.

**LUECKE, Richard a Herminia IBARRA.** *What Coaching Is All About. Its Place In Management* [online]. Boston: Harvard Business School, 2006 [cit. 2012-02-12]. 16 s. Dostupné z: <http://managingprogrammers.com/papers/RoleOfCoaching.pdf>. ISBN 1-4221-0604-7

**MEDVEC, Peter.** Neplette si kouče s vědmou. In: *KarieraWeb.cz* [online]. Praha: Economia, 25.8.2011 [cit. 2011-11-12]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: [http://kariera.ihned.cz/c3-52656000-q00000\\_d-neplette-si-kouce-s-vedmou](http://kariera.ihned.cz/c3-52656000-q00000_d-neplette-si-kouce-s-vedmou).

**NATURAL ASSETS.** *GROW – adapted from ‘Coaching for Performance’ by Sir John Whitmore* [online]. Eastbourne: Natural Assets, 2008 [cit. 2011-12-12]. 1 s. Dostupné z:

<http://www.naturalassets.org.uk/GROWhandout.pdf>

**PARMA, Petr.** Jak si vybrat vhodného kouče. In: *Česká asociace koučů (ČAKO)* [online]. Praha: Česká asociace koučů, 2008 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z:

<http://www.cako.cz/index.php?cid=44&lang=cz>

**REGISTR KOUČŮ ČR.** Jak vybrat správného kouče. In: *Registr koučů ČR* [online]. Praha: Koučink Centrum, 2006 [cit. 2011-11-01]. Dostupné z: <http://www.koucove.cz/jak-vybrat-kouce>

**SOMERS, Matt.** *Coaching at Work. Powering your Team with Awareness, Responsibility and Trust.* Chichester: John Wiley, 2007. 333 s. ISBN-13: 978-0-470-01711-1.

**STACKE, Edouard.** *Koučování pro manažery a firemní týmy.* Praha: Grada, 2005. 154 s. ISBN 80-247-0937-6.

**STRNAD, Vratislav.** *Co je (a co není) koučování?* [online]. Praha: Česká asociace koučů, 2008 [cit. 2012-02-26]. 3 s. Dostupné z:

[http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek\\_Co%20je%20koucovani\\_Vratislav%20Strnad.pdf](http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Co%20je%20koucovani_Vratislav%20Strnad.pdf)

**SYSTEMICKÝ INSTITUT.** Co to je koučování. In: *Systemický institut* [online]. Praha: Systemický institut, 2009 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.systemicky-institut.cz/cz/koucovani/co-to-je-koucovani.html>

**ŠULEŘ, Oldřich.** *100 klíčových manažerských technik. Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování.* Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

**WAGNER, Roland.** Kouč podává ruku skôr, než stihnete padnúť. *SME* [online]. 21.3.2007 [cit. 2011-09-10]. ISSN 1335-440X. Dostupné z: <http://www.sme.sk/c/3205276/kouc-podava-ruku-skor-nez-stihnete-padnut.html>



**WHITMORE, John.** Dobrý kouč probudí talent manažera. *Hospodářské noviny* [online]. 11.6.2007 [cit. 2011-10-20]. ISSN 1213-7693. Rozhovor. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-21362770-dobry-kouc-probudi-talent-manazera>

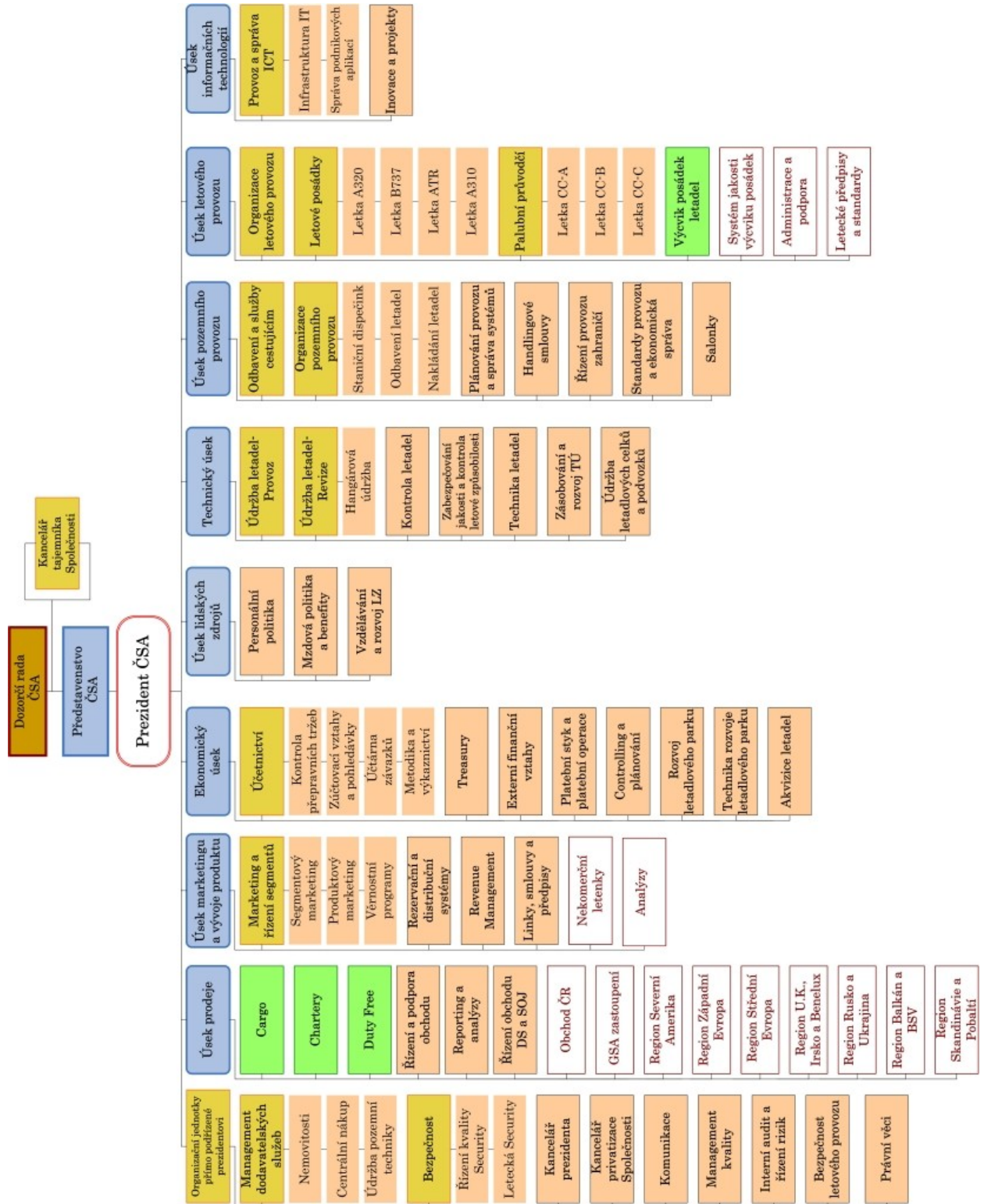
**WHITMORE, John.** *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership.* Boston: Nicholas Brealey, 2009. vi, 232 s. ISBN 9781857885354.

## **10. Príloha**

- 10.1 Organizačná štruktúra spoločnosti ČSA**
- 10.2 Checklist ČSA (interný materiál)**
- 10.3 Záznam výsledkov hodnotenia (zamestnanci A-E; F-J)**
- 10.4 Etický kódex ICF (International Coach Federation)**
- 10.5 Zoznam otázok metódy GROW**

## 10.1 Organizační struktura společnosti ČSA

Prevzaté z [ČESKÉ AEROLINIE, 2009].



## 10.2 Checklist ČSA (interný materiál)



HODNOCENÍ PRACOVNÍKA SEKCE ODBAVENÍ CESTUJÍCÍCH						
Jméno a příjmení hodnoceného:				Osobní číslo:		
Pracovní pozice:				Úsek/oddělení:		
Jméno a příjmení hodnotitele:						
Datum / čas:						
Popis situace a prostředí:						
Zájem o cestujícího, první dojem						
1. Pozdravení a uvítání zákazníka	<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> velmi často překračující požadavky	<input type="checkbox"/> občas překračující požadavky	<input type="checkbox"/> odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> ne vždy odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> nevyhovující
a) nedostatky	<input type="checkbox"/> strojenost	<input type="checkbox"/> se žvýkáním	<input type="checkbox"/> bez úsměvu	<input type="checkbox"/> chladnost	<input type="checkbox"/> nezájem	<input type="checkbox"/> nesrozumitelnost
	<input type="checkbox"/> agent nepozdravil	<input type="checkbox"/> cestující pozdravil jako 1.	<input type="checkbox"/> konzumace jídla, nápojů	<input type="checkbox"/> s nevhodnou řečí těla	<input type="checkbox"/> neslušnost ("Dobře!")	<input type="checkbox"/> jiné (popiště)
2. Projevený zájem o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent se velmi aktivně zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent se aktivně zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent se docela zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent neprojevil zvláštní zájem, formální přístup	<input type="checkbox"/> agentovi byl cestující spíše lhostejný	<input type="checkbox"/> agent si cestujícího vůbec nevšímal
3. Přístup agenta při prvním kontaktu s cestujícím	<input type="checkbox"/> agent dokáže získat každého cestujícího svou iniciativou a optimismem	<input type="checkbox"/> agent dokáže získat většinu cestujících svou iniciativou a optimismem	<input type="checkbox"/> agent přistupoval k cestujícím spíše aktivně a usiloval o jejich spokojenost	<input type="checkbox"/> agent navazoval kontakt s cestujícím formálně, ale s aktivitou	<input type="checkbox"/> agent byl k cestujícím zcela formální, aktivita byla vyjimečně	<input type="checkbox"/> agent byl k cestujícímu zcela lhostejný neusiloval o navázání kontaktu
Komunikace s cestujícím						
4. Atmosféra komunikace	<input type="checkbox"/> je vždy osobní, příjemná, přátelská	<input type="checkbox"/> je velmi často příjemná a osobní	<input type="checkbox"/> je spíše vlnitá a příjemná	<input type="checkbox"/> je dostatečná a ryze formální	<input type="checkbox"/> většinou chladná a neosobní	<input type="checkbox"/> vždy je velmi chladná a neosobní
5. Navázání osobního vztahu, přizpůsobení	<input type="checkbox"/> agent výborně navázal a udržel osobní vztah s cestujícím	<input type="checkbox"/> agent navázal a udržel osobní vztah s cestujícím	<input type="checkbox"/> agent se snažil navázat osobní vztah s cestujícím a často ho i zachoval	<input type="checkbox"/> agent se snažil navázat vztah bez úspěchu	<input type="checkbox"/> agent se nesnažil navázat vztah	<input type="checkbox"/> agent nereagoval na signály k navázání osobního vztahu
6. Srozumitelnost a jasnost komunikace	<input type="checkbox"/> agent mimořádně správně hovořil: zcela srozumitelně, jasně a věcně	<input type="checkbox"/> agent velmi dobře hovořil: srozumitelně, jasně a věcně	<input type="checkbox"/> agent dobře komunikoval, hovořil srozumitelně, jasně a věcně	<input type="checkbox"/> agent hovořil srozumitelně, a jasně	<input type="checkbox"/> agent nehovořil zcela srozumitelně a jasně	<input type="checkbox"/> agent vždy hovořil nesrozumitelně a nejasně
7. Oslovování zákazníka	<input type="checkbox"/> cestující byl vždy výborně osloven odpovídajícím způsobem	<input type="checkbox"/> cestující byl osloven odpovídajícím způsobem	<input type="checkbox"/> cestující byl většinou osloven odpovídajícím způsobem	<input type="checkbox"/> cestující byl někdy osloven odpovídajícím způsobem, agent se snažil přizpůsobit	<input type="checkbox"/> cestující byl osloven standardně bez ohledu na situaci	<input type="checkbox"/> cestující byl oslovován vždy osobně a neuctivě ("Podejte mi váš pas")

Odbavení cestujícího						
<b>8. Vystupování agenta</b>	<input type="checkbox"/> vždy působí dojem naprosté profesionality (má průběh odbavení plně pod kontrolou)	<input type="checkbox"/> působí dojmem profesionality (má průběh odbavení plně pod kontrolou)	<input type="checkbox"/> většinou působí dojem profesionality (má průběh odbavení plně pod kontrolou)	<input type="checkbox"/> působí dojmem profesionality, občas zaváhá nebo je nejistý, ale usiluje o zlepšení	<input type="checkbox"/> agent občas působí dojemem neprofessionality (nerozhodnost, nejistota)	<input type="checkbox"/> dojem naprosté neprofessionality agenta (zmatkuje, nejistota a neví si rady)
<b>9. Iniciativita agenta</b>	<input type="checkbox"/> agent je velmi iniciativní (táže se, nabízí řadu řešení, intenzivně komunikuje)	<input type="checkbox"/> agent je iniciativní (táže se, nabízí řadu řešení, dostatečně komunikuje)	<input type="checkbox"/> agent je většinou iniciativní (táže se, nabízí řešení, komunikuje)	<input type="checkbox"/> agent je spíše iniciativní (táže se, ale nenabízí řešení, méně komunikuje)	<input type="checkbox"/> agent je spíše pasivní (netáže se, téměř nekomunikuje)	<input type="checkbox"/> agent je zcela pasivní (cestující se musí tázat, vést celou komunikaci)
<b>10. Kladení otázek a naslouchání cestujícímu</b>	<input type="checkbox"/> agent kladl relevantní otázky cestujícímu, nechal mu prostor a výborně reagoval	<input type="checkbox"/> agent kladl dobré otázky, cestujícímu, nechal mu prostor a správně reagoval	<input type="checkbox"/> agent kladl cestujícímu dobré otázky, vyslechl jeho odpovědi a reagoval	<input type="checkbox"/> agent položil cestujícímu spíše nepodstatné otázky bez zájmu o jeho odpovědi	<input type="checkbox"/> agent položil nepodstatné otázky a nedal prostor k reakci cestujícího	<input type="checkbox"/> agent se cestujícího vůbec netáhal a pouze mluvil sám
<b>11. Nabídka optimálního řešení</b>	<input type="checkbox"/> agent nabídl cestujícímu 2-3 řešení na základě informací a došlo ihned k dohodě	<input type="checkbox"/> agent nabídl cestujícímu pouze 1 řešení, které cestující ihned akceptoval	<input type="checkbox"/> agent opatrně navrhl řešení, které cestující po chvíli váhání přijal	<input type="checkbox"/> agent předložil hotové řešení a cestujícímu nedal na výběr. Cestující dále diskutoval.	<input type="checkbox"/> agent nedal návrh nebo zbytečně přivola vedoucího. Cestující čekal nebo odešel.	<input type="checkbox"/> agent nedokázal nabídnout žádné řešení - cestující odešel.

Závěr a rozloučení						
<b>12. Ukončení odbavení, závěrečné shrnutí</b>	<input type="checkbox"/> vynikající přátelské, stručné a věcné shrnutí dosažených řešení	<input type="checkbox"/> přátelské, stručné a věcné shrnutí dosažených řešení s nejvýše jedním dotazem	<input type="checkbox"/> přátelské, stručné a věcné shrnutí dosažených řešení s několika dotazy cestujícího	<input type="checkbox"/> na podnět zákazníka došlo ke stručnému shrnutí řešení	<input type="checkbox"/> na podnět zákazníka došlo ke shrnutí řešení s dalšími dotazy cestujícího	<input type="checkbox"/> nedošlo k závěrečnému shrnutí řešení nebo dohod a cestující byl nespokojen
<b>13. Rozloučení s cestujícím a závěrečný dojem</b>	<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> velmi často překračující požadavky	<input type="checkbox"/> občas překračující požadavky	<input type="checkbox"/> odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> ne vždy odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> nevyhovující
<b>a) nedostatky</b>	<input type="checkbox"/> strojenost <input type="checkbox"/> cestující se rozloučil jako první	<input type="checkbox"/> nesrdečnost <input type="checkbox"/> agent neodpověděl	<input type="checkbox"/> nezájem <input type="checkbox"/> předčasná obsluha ("Další")	<input type="checkbox"/> bez úsměvu <input type="checkbox"/> neslušnost (např. "Nashle", )	<input type="checkbox"/> pasivita <input type="checkbox"/> agent se vůbec nerozloučil	<input type="checkbox"/> nesrozumitelnost <input type="checkbox"/> jiné (popiště)

Vystupování pracovníka a jeho přístup						
<b>14. Proaktivní přístup agenta</b>	<input type="checkbox"/> vždy je velmi proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> často je velmi proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> spíše je proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> je aktivní, vyjadřuje částečný zájem o cestujícího, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> je spíše pasivní a nevyjadřuje viditelný zájem o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent je zcela pasivní a nevyjadřuje zájem o cestujícího
<b>15. Zvládání emocí a sebekontrola</b>	<input type="checkbox"/> agent působil za jakýchkoliv okolností velmi klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> agent působil docela klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> agent působil většinou klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> agent působil vždy neutrálně, negativní emoce potlačil na přijatelnou mez	<input type="checkbox"/> agent působil neklidně a reagoval mírně podrážděně	<input type="checkbox"/> agent působil velmi neklidně a vyskytla se u něho nejméně jedna podrážděná reakce
<b>16. Prozákaznické chování, ochota pomoci</b>	<input type="checkbox"/> vždy sebejistě a přátelské sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> většinou sebejistě a přátelské sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> spíše sebejistě a přátelské sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> formální a věcné sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> spíše nejistě nebo nedostatečně sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> bojácné nebo nepřátelské sdělení cestujícím
<b>17. Celkové hodnocení</b>	<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> většinou překračující požadavky	<input type="checkbox"/> překračující požadavky	<input type="checkbox"/> odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> ne vždy odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> nevyhovující

<b>Podpis hodnotitele:</b>	<b>Předpokládaný termín dalšího hodnocení:</b>
<b>Podpis a vyjádření hodnoceného:</b>	

### 10.3 Záznam výsledkov hodnotenia (zamestnanci A-E; F-J)

Vyhodnotenie jednotlivých podkompetencií (zamestnanci A-E)																					
		A				B				C				D				E			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Záujem o cestujúceho a prvý dojem	Pozdravenie a uvítanie zákazníka	5	5	5	5	5	5	5	6	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5
	Prejavený záujem o cestujúceho	5	4	5	4	6	6	6	6	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5
	Prístup agenta pri prvom kontakte s cestujúcim	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5
Komunikácia s cestujúcim	Atmosféra komunikácie	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
	Naviazanie osobného vzťahu, prispôsobenie	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
	Zrozumiteľnosť a jasnosť komunikácie	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5
	Oslovenie zákazníka	5	5	4	5	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Odbavenie cestujúceho	Vystupovanie agenta	5	4	5	5	5	6	6	6	3	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5
	Iniciatíva agenta	4	4	5	5	5	6	5	6	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5
	Kladenie otázok a počúvanie	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
	Ponuka optimálneho riešenia	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5
Záver a rozlúčenie	Ukončenie odbavenia, záverečné zhrnutie	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5
	Rozlúčenie s cestujúcim a záverečný dojem	5	4	5	5	5	6	5	6	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5
Vystupovanie pracovníka a jeho prístup	Proaktívny prístup agenta	5	4	5	5	5	5	5	6	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5
	Zvládanie emócií a sebakontrola	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
	Prozákaznícke správanie a ochota	5	4	5	5	5	6	5	6	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5

Vyhodnotenie jednotlivých podkompetencií (zamestnanci F-J)																					
		F				G				H				I				J			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Záujem o cestujúceho a prvý dojem	Pozdravenie a uvítanie zákazníka	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4
	Prejavovaný záujem o cestujúceho	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	6	5	6	3	3	3	4
	Prístup agenta pri prvom kontakte s cestujúcim	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4
Komunikácia s cestujúcim	Atmosféra komunikácie	5	5	5	5	4	5	4	4	6	6	5	6	5	5	5	5	4	4	4	4
	Naviazanie osobného vzťahu, prispôbenie	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	6	6	5	5	4	3	3	4
	Zrozumiteľnosť a jasnosť komunikácie	5	4	5	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
	Oslovenie zákazníka	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
Odbavenie cestujúceho	Vystupovanie agenta	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	4	4	3	4
	Iniciatíva agenta	4	4	4	3	4	4	3	3	6	5	5	5	6	5	5	6	4	4	4	4
	Kladenie otázok a počúvanie	5	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
	Ponuka optimálneho riešenia	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4
Záver a rozlúčenie	Ukončenie odbavenia, záverečné zhrnutie	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	6	5	6	5	5	4	4	5
	Rozlúčenie s cestujúcim a záverečný dojem	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Vystupovanie pracovníka a jeho prístup	Proaktívny prístup agenta	5	5	4	5	4	5	4	4	5	6	5	6	5	5	5	5	4	4	3	3
	Zvládanie emócií a sebakontrola	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4
	Prozákaznícke správanie a ochota	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4

## 10.4 Etický kódex ICF (International Coach Federation)

Prevzaté z [ICF CZECH REPUBLIC CHARTERED CHAPTER, 2008].



### ICF Etický kódex

#### Část první: Definice koučinku

##### Sekce 1: Definice

- **Koučink:** Koučink je partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu.
- **Profesionální koučovací vztah:** Profesionální koučovací vztah nastává tehdy, když koučování zahrnuje obchodní dohodu nebo smlouvu, která definuje odpovědnosti každé strany.
- **ICF profesionální kouč:** ICF profesionální kouč souhlasí s tím, že bude koučovat v souladu s klíčovými profesionálními kompetencemi podle ICF a zaručuje se, že bude dodržovat ICF Etický kódex.

Pro vyjasnění rolí v koučovacím vztahu je často nutné rozlišovat mezi klientem a sponzorem. Ve většině případů je klient a sponzor ta samá osoba a lze tedy používat jeden termín: klient. Z důvodů jednoznačného pojmenování definuje Mezinárodní federace koučů tyto role následovně:

- **Klient:** „Klient“ je člověk (lidé), který je koučován (kteří jsou koučováni).
- **Sponzor:** „Sponzorem“ je člověk (včetně jeho zástupců), který platí a domlouvá dodávání služeb kouče.

Ve všech případech by koučovací smlouva nebo dohody měly jasně stanovit pravidla, role a odpovědnosti, jak pro klienta, tak i pro sponzora, pokud to není jedna a táž osoba.

#### Část druhá: ICF standardy etického chování

***Preamble:** ICF profesionální koučové usilují o chování, které pozitivně odráží koučovací profesi, respektují různé přístupy ke koučování a zároveň uznávají, že jsou zodpovědní dodržovat příslušné zákony a pravidla.*

##### Sekce 1: Obecné zásady profesionálního chování

###### **Jako kouč:**

1. Nebudu vědomě činit žádná veřejná prohlášení, která jsou nepravdivá nebo zavádějící, nebudu tvrdit nic nepravdivého v písemných dokumentech, které se vztahují ke koučovací profesi, mé certifikaci nebo ICF.
2. Přesně pojmenovávám svou koučovací kvalifikaci, odbornost, zkušenost, certifikace a certifikace ICF.
3. Uznávám a ctím všechno úsilí, přispění a tvorbu druhých a nevydávám cizí dílo za svoje. Chápu, že porušením tohoto standardu se mohu stát účastníkem právního jednání s třetí stranou.



4. Budu se za každých okolností snažit, abych poznal/a, kdy má vlastní témata či moje osobní problémy mohou narušovat moji koučovací práci a být v rozporu s profesionálními vztahy. Pokud to bude podle daných skutečností a okolností nutné, rychle vyhledám profesionální pomoc a stanovím kroky, které je třeba udělat, současně zvážím, zda je třeba pozastavit nebo ukončit mé koučovací vztahy.
5. Budu se chovat v souladu s Etickým kodexem ICF při všech koučovacích školeních, koučovacím mentorinku a při koučovací supervizi.
6. Budu provádět a podávat zprávu o výzkumu kompetentně, pravdivě, čestně a v rámci uznávaných vědeckých standardů. Můj výzkum bude prováděn se všemi potřebnými souhlasy a přijetím zúčastněných osob. K výzkumu budu přistupovat tak, abych chránil/a jeho účastníky před jakýmkoli potenciálním poškozením. Veškerý výzkum bude prováděn v souladu se zákony země, ve které se výzkum provádí.
7. Budu udržovat, ukládat a disponovat se všemi pracovními záznamy, které byly vytvořeny v rámci koučovací praxe takovým způsobem, který zaručuje důvěrnost, bezpečnost a ochranu soukromí a je v souladu s odpovídajícími zákony a dohodami.
8. Budu používat ICF členské kontaktní informace (e-mailové adresy, telefonní čísla atd.) pouze v rozsahu schváleném ICF.

### **Sekce 2: Střet zájmů**

#### **Jako kouč:**

9. Budu se snažit předejít střetům zájmů a potenciálním střetům zájmů a pokud nastanou, budu o nich otevřeně jednat. Vznikne-li takový střet, nabídnu své odstoupení.
10. Otevřeně sdělím svému klientovi nebo klientce a sponzorovi veškeré předpokládané platby, které mohu zaplatit nebo obdržet za zprostředkování služeb či kontaktu klienta třetími stranami.
11. Barterový obchod za služby, zboží nebo jiné nepeněžní odměny budu dělat pouze tehdy, pokud to negativním způsobem neovlivní koučovací vztah.
12. Nebudu vědomě využívat žádné osobní, profesionální nebo finanční výhody nebo přínosy z koučovacího vztahu, kromě platby dle dohody nebo smlouvy.

### **Sekce 3: Profesionální chování s klienty**

#### **Jako kouč:**

13. Nebudu záměrně podávat zavádějící nebo falešná tvrzení o tom, co můj klient nebo sponzor může ode mne jako od kouče získat z koučovacího procesu.
14. Nebudu dávat svým klientům nebo potenciálním klientům informace nebo rady, o kterých vím, že mohou být zavádějící nebo nepravdivé.
15. Se svými klienty a sponzory uzavřu jasné dohody a smlouvy. Všechny dohody a smlouvy budu respektovat v rámci profesionálních koučovacích vztahů.
16. Pečlivě vysvětlím a budu usilovat o to, aby na prvním setkání klient a sponzor (sponzoři) porozuměli povaze koučování, důvěrnosti sdělovaných informací, finančním dohodám a dalším podmínkám koučovací dohody nebo smlouvy.

17. Budu zodpovědný za stanovení jasných, řádných a kulturně citlivých hranic týkajících se fyzického kontaktu, který mohu mít s klientem nebo sponzory.
18. Nebudu se sexuálně stýkat s žádným ze svých současných klientů nebo sponzorů.
19. Budu respektovat klientovo právo kdykoli ukončit koučovací proces v souladu s podmínkami dohody nebo kontraktu. Budu věnovat pozornost signálům, že pro klienta není koučovací vztah nadále přínosný.
20. Povzbudím klienta nebo sponzora, aby udělal změnu, pokud jsem přesvědčen, že klient nebo sponzor dostanou lepší služby od jiného kouče nebo z jiného zdroje.
21. Navrhnou klientovi, aby vyhledal služby jiných profesionálů, když to budu považovat za vhodné nebo nutné.

### **Sekce 4: Soukromí a důvěrnost**

#### **Jako kouč:**

22. S veškerými informacemi získanými od klienta nebo sponzora budu nakládat na nejvyšší úrovni důvěrnosti. Budu mít jasnou dohodu nebo smlouvu s klientem před tím, než případně předám tyto informace další osobě, kromě výjimek vycházejících ze zákona.
23. Udělám jasné dohody, které se týkají toho, jak dochází k výměně informací mezi koučem, klientem a sponzorem.
24. Když jsem v pozici lektora studentů koučování, objasním tento přístup důvěrnosti svým studentům.
25. S kouči a dalšími osobami, se kterými spolupracuji při poskytování služeb svým klientům a jejich sponzorům za platbu nebo jako dobrovolnou činnost, učiním jasné dohody nebo smlouvy, aby dodržovali ICF Etický kodex část 2, 4: Soukromí a důvěrnost a celý ICF Etický kodex, je-li třeba ho uplatnit.

### **Část třetí: ICF etický závazek**

Jako ICF profesionální kouč uznávám a souhlasím s tím, že budu respektovat etické a právní závazky vůči svým koučovaným klientům a sponzorům, kolegům a veřejnosti. Zavazuji se k dodržování ICF Etického kodexu a k uplatňování těchto standardů s těmi, které koučuji.

Pokud tento etický závazek nebo kteroukoli část Etického kodexu poruším, souhlasím s tím, že mne ICF podle svého úsudku bude volat k odpovědnosti. Dále souhlasím s tím, že moje odpovědnost vůči ICF za takové porušení může znamenat takové sankce, jako je ztráta členství v ICF a/nebo ICF certifikace.

*Schváleno komisí ICF pro etiku a standardy 30. října 2008.*

*Schváleno ICF představenstvem 18. prosince 2008.*

## 10.5 Zoznam otázok metódy GROW

Prevzaté z [NATURAL ASSETS, 2008].

GROW – adapted from 'Coaching for Performance' by Sir John Whitmore

---

Thinking about the issue or opportunity you have...

### Goals

1. What do you want to achieve long term?
2. How will you know when you have got there? What will you see, what will you hear, what will you feel to know you have made progress. What actions and outcomes will have been completed?
3. How much personal control or influence do you have over your goal or goals?
4. What would be a milestone on the way to achieving your goal(s)?
5. By when do you want to achieve it?
6. Is that positive, challenging and attainable?
7. How will you measure it?

### Reality

8. What is happening right now? What is really happening at the moment. (WHAT, WHEN, WHERE, HOW MUCH, HOW OFTEN)
9. Who is directly and indirectly involved?
10. If things are not going well with this issue, who else gets drawn in?
11. If things are not going well, what happens to you?
12. How have you dealt with this so far and with what results?
13. What is missing in this situation?
14. What is holding you back from finding a way forward?
15. Intuitively, what is really going on here?

### Options

16. What options do you have for steps to resolve this issue?
17. What else might you do?
18. What if you had more time for this issue, what might you try?

19. What if you had less time? What might that force you to try?
20. Imagine you had even more energy and confidence than you have right now, what could you try then?
21. What if somebody said: "Money is no object" What might you try then?
22. If you had total power, what might you try then?
23. What **should** you do?

### Will

24. What option or options do you choose?
25. To what extent does this meet all of your objectives? If it doesn't, what's missing?
26. What are your criteria and measurements for success?
27. When, precisely, will you start and finish each action or step?
28. What could hinder you taking these steps?
29. What personal resistance do you have to taking these steps?
30. What will you do to eliminate these external and internal factors?
31. Who needs to know what your plans are?
32. What support do you need, and from whom?
33. Now think about the how, your approach. How do you want things to go?
34. What commitment, on a 1 - 10 scale do you have to taking these agreed actions?
35. What prevents this from being a 10?
36. What could you do to alter or raise your commitment closer to 10?
37. What one small action can you take within the next 4 or 5 hours to move you forwards right now?
38. **Do it! Commit to this action now!**