

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2020-2021

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Barbora Domalípová**

**Koučink a jeho využití ve vybrané společnosti**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2020-2021**

**BACHELOR THESIS**

**Barbora Domalípová**

**Coaching and its use in a selected company**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2021

Barbora Domalípová

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí práce paní Mgr. Janě Neusarové, Ph.D., za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi během zpracování této práce věnovala.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá analýzou využití koučinku ve společnosti CP audit s.r.o. Zaměřuje se především na efektivnost vyžití koučinku a jeho dopady na vedení lidí, a pracovní výkon zaměstnanců. V této práci jsou definovány pojmy koučink, kouč, metody koučování a další. Obsahuje také část, která zahrnuje popis vybrané společnosti, za účely této bakalářské práce byla využita fiktivní data a informace o této společnosti. Bylo tak učiněno za účelem zachování anonymity společnosti a jejich zaměstnanců. Na základě spolupráce s interní koučkou společnosti byl uskutečněn výzkum, který zahrnuje rozhovor, a dvě kazuistiky obsahují dva uskutečněné případy koučování. Kazuistiky jsou sestaveny z pohledu interní koučky a obsahují detailní popis procesu koučování. V práci jsou uvedené závěry a doporučení, na základě kterých je ověřena efektivnost koučinku ve společnosti CP audit s.r.o.

## **Klíčová slova**

Analýza koučování, efektivnost, kouč, koučování, interní kouč, metody koučování, výcvik koučování.

## **Annotation**

The bachelor's thesis deals with the analysis of the use of coaching in the company CP audit s.r.o. It focuses mainly on the effectiveness of coaching and its impact on people management and employee performance. In this work, the terms coaching, coach, coaching methods and more are defined. It also includes a section that describes selected company. For the purpose of this bachelor's thesis, fictitious data and information about this company were used, it was used in order to keep the anonymity of the company and its employees. Based on the collaboration with the company's internal coach research was conducted, which includes interview with internal coach and two case studies, which are described from the perspective of internal coach. The thesis presents conclusions and recommendations based on which is verified the effectiveness of coaching in the company CP audit s.r.o.

## **Keywords**

Coach, coaching, coaching analysis coaching methods, coaching training, effectiveness, internal coach.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 HISTORIE A VÝVOJ KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Koučování.....	12
1.2 Formy koučování.....	16
1.2.1 Individuální koučink.....	16
1.2.2 Skupinový koučink.....	17
1.2.3 Týmový koučink.....	17
1.2.4 Sebekoučink.....	17
1.3 Metody koučování.....	18
1.3.1 Model GROW.....	18
1.3.2 Model ADAPT.....	20
1.3.3 Přístup zaměřený na řešení.....	21
1.3.4 Systematický přístup.....	21
<b>2 KOUČ.....</b>	<b>23</b>
2.1 Osobnost kouče.....	23
2.1.1 Interní kouč.....	24
2.1.2 Externí kouč.....	25
<b>3 PROCES KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>26</b>
3.1 Kompetence koučování.....	26
3.1.1 Contracting – uzavírání kontraktu.....	27
3.1.2 Questioning – kladení otázek.....	27
3.1.3 Listening – naslouchání.....	28
3.1.4 Reflecting – reflexe emocí i obsahu.....	28
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>32</b>
<b>4 APLIKACE KOUČINKU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>32</b>
4.1 Historie CP audit s.r.o.....	32
4.2 Charakteristika CP audit s. r. o.....	33
4.3 Využití koučinku ve společnosti CP audit s.r.o.....	36
4.4 Interní kouč společnosti CP audit s.r.o.....	36
4.5 Konkrétní příklady koučování ve společnosti CP audit s.r.o.....	38
4.5.1 Koučovaný č. 1 – kazuistika.....	38

4.5.2	Koučovaný č. 2 - kazuistika.....	45
4.6	Metodologie výzkumného šetření.....	51
4.7	Cíle a harmonogram výzkumného šetření .....	51
4.8	Stanovené výzkumné hypotézy .....	52
4.9	Polostrukturovaný rozhovor .....	52
4.10	Analýza a interpretace získaných dat.....	54
4.11	Sumarizace ověření hypotéz, závěry a doporučení.....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>



## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Koučink a jeho využití ve vybrané společnosti. Koučink je všeobecně využívaným nástrojem ve firmách. Některé společnosti ho nabízejí svým zaměstnancům v rámci benefitů zcela zdarma a některé hledají pomoc u externích koučů. Koučink je zdárným příkladem toho, jak je důležité pracovat s motivací, kreativitou zaměstnanců, ale i nezapomínat na jejich psychickou pohodu. Je to nástroj, který dokáže napravovat vztahy na pracovišti a napomáhá k hledání řešení dalších problémů, se kterými se na pracovištích lidé potýkají.

Bakalářská práce má za cíl analyzovat proces koučování a jeho efektivitu při vedení a rozvoji zaměstnanců ve vybrané společnosti. Popisuje zpracování a rozbor konkrétního využití koučinku ve vybrané společnosti z pohledu interní koučky a zjišťuje jeho přínos ve společnosti. Práce se zaměřuje na aplikaci koučinku ve vybrané společnosti, kde věnuje zvýšenou pozornost využití služeb interní koučky. Zaměřuje se na analýzu konkrétních případů, které ve společnosti nastávají v oblasti práce interní koučky. Nahlíží detailněji na využití koučování ve vybrané společnosti, analyzuje tento proces a vyhodnocuje tak jeho efektivitu. Navrhuje případná doporučení, která by vedla ke zlepšení. Zároveň rozebírá a popisuje aplikaci při konkrétních případech z pohledu interní koučky. Zabývá se charakteristikami koučování a popisuje celý proces pro vybrané případy koučinku.

Práce je rozdělena do dvou částí, obsahuje část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá koučinkem a na základě zvolené odborné literatury ho popisuje. Obsahuje také charakteristiky a definice odborných pojmů, které s koučinkem souvisí. Analyzuje proces koučování a zaměřuje se na jeho metody a formy využití. Tato část obsahuje také kapitoly a podkapitoly, které se zabývají nástroji koučinku, osobností kouče a podrobněji popisují metody a postupy jeho využívání. Z hlediska využívaných forem koučinku popisuje individuální koučování, koučování v týmu a sebe-koučování. Nahlíží na celý proces koučování a na utváření vztahu mezi koučem a koučovaným. Další část teoretické kapitoly je věnována nejčastěji využívaným nástrojům při aplikaci koučinku, zaměřuje se na kladení otázek, naslouchání

a vytvořením vztahu mezi koučem a koučovaným. Koučovacích přístupů je nespočet, v práci je popsán model GROW a také model ADAPT.

V části praktické se autorka zaměřuje na využití koučinku ve vybrané společnosti. Za využití spolupráce s interní koučkou ve vybrané společnosti analyzuje proces koučinku.

První kapitola charakterizuje vybranou společnost, ve které je koučink využíván. V práci jsou rozpracované dva případy koučování z pohledu interní koučky. Důraz je zde kladen na postup koučky v jednotlivých případech. V rámci této části bakalářská práce obsahuje polostrukturovaný rozhovor s interní koučkou vybrané společnosti. Rozhovor je zaměřený na koučku. Popisuje její cestu od studií až po absolvování certifikovaného výcviku v rámci koučinku. Nahlíží na proces koučování v samotných začátcích v oblasti využívání koučinku ve společnostech. Podtrhuje názor koučky na současnou situaci v oblasti koučinku.

Práce popisuje dva příklady využití koučinku ve společnosti, které jsou sestaveny z pohledu interní koučky ve formě kazuistik. Práce obsahuje zhodnocení využití koučinku a jeho vliv na efektivitu a práci zaměstnanců. Popisuje závěry a doporučení z provedeného rozhovoru a sestavených kazuistik, které poskytují zhodnocení efektivity a přínosu práce interní koučky. Autorka práce si je vědoma malého množství popsáných kazuistik, vzhledem ke zvolené metodě kvalitativního výzkumu. Autorka zvolila pouze tyto dvě kazuistiky, především z důvodu jejich zaměření. Témata těchto kazuistik jsou ve zkoumané firmě nejčastější problémy zaměstnanců. V této firmě, ve které působí zatím jen jedna interní koučka pracující s omezeným vzorkem zaměstnanců, se tato témata řeší nejčastěji. Společnost CP audit s.r.o. klade velký důraz na lidské zdroje, využití koučinku je tak přínosem pro celou společnost. Díky spolupráci s interní koučkou bylo možné proces koučování ve společnosti analyzovat a stanovit možná zlepšení a doporučení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 HISTORIE A VÝVOJ KOUČOVÁNÍ

Koučování je považováno za velmi starý nástroj, dohledatelný až u Sokrata až k Sokratovi a jeho maieutice (= umění porodní báby, což bylo povolání Sokratovy matky). Sókratés tento termín používal jako název pro umění vést dialog s velmi mladým názvem (inspirovaný sportem). V 60.- 70. letech 20. století se ve sportu částečně vyčerpala cesta zvyšování úspěšnosti pouze navyšováním počtu hodin a bylo nutné hledat alternativy. Také se stala řada podivných úkazů (např. Bob Beamon a jeho skok do dálky nebo Dick Fosbury, který jako první začal skákat flopem), které nabádaly k otázkám, zda vede cesta jinudy, než přes technickou stránku, neustálý fyzický trénink zaměřený na zvládnutí disciplíny. Jeden z alternativních přístupů nabídl Timothy Gallwey, který byl původně trenérem tenisu. Protože byl unaven z neustálého opakování instrukcí, přestal během tréninku na své svěřence mluvit, a s překvapením zjistil, že když neupozorňuje na chyby, tak se četnost jejich výskytu snižuje. Je zakladatelem metody Inner Game, která podporuje sebe-korekci a motivaci. Trenéři jsou ti, kteří dlouhodobě učí nějakou techniku a často jsou motivováni prodlužovat čas učení. Koučování je přístup, kterým se zvyšuje klientova motivace (tedy i pravděpodobnost) dosáhnout svého cíle. Tímto se klient připravuje na dobrý výkon psychicky, který souvisí s vnitřní motivací. T. Gallwey upozorňoval také na důležitost vize, na to, jak pomáhá představit si danou činnost ještě před tím, než si ji vyzkouší. Práce na vytvoření si vize, na tom, co si klient přeje, co chce: „Jak to tedy bude vypadat?“. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

Na konci 70. let se začal princip koučování překlápět do firem, ceny této služby byly odvozené od faktu, že se jednalo o substituci tréninků, pozorování, poskytování podpory klientovi, práce na tom, aby dosahoval vyšších cílů. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

Slovo „coach“ vzniklo z maďarštiny, podle města Kocs, kde se přepřahali koně, odtud je tedy slovo kočár, coach, ale také kočí, tedy někdo, kdo dostává lidi z bodu A do bodu B. To je také posláním kouče. Na Oxfordu se pak říkalo kouč těm, kteří pomáhali druhým na přípravu ke zkouškám. Podstatou koučování je dosahování cílů s menší námahou a vyšší spokojeností. Důležité je také cítit se dobře. Cílem koučování není ani tolik dosažení

konkrétního cíle, jako zvýšená schopnost dosahovat cíle. Pracuje se s klientovou motivací, ale nedodává se znalost, a to je rozdíl mezi koučováním a mentoringem. Na rozdíl mezi koučováním a mentoringem je dobré se zaměřit do hluboké historie. Slovo mentor pochází z dob Homéra a znamená učitel. Název je odvozen z eposu Odyssea - když Odysseus odjížděl do Trojské války, svěřil svému příteli Mentórovi dohled nad svým synem Télemachem a nad svou domácností. Mentoring často funguje vnitřně ve firmách, mentoři by měli být experti na dané téma, dávají vyžádané rady, sdílí nejvýhodnější postupy. Naopak koučování se zaměřuje na změnu a její dosažení, individuální change management, vybočování z rutiny. Časté bohužel je, že se mentorování a koučování ve firmách zaměňují.

Často spojovaným a zaměňovaným pojmem s koučinkem je také terapie. Kouč se snaží klienta dostat ze situace normálu výš, tam, kde ještě nebyl, aby se rozvinul, je zaměřen spíše do budoucnosti. Terapie se oproti tomu zaměřuje spíše na minulost a snaží se pomoci člověku, aby se ze situace momentálního velkého diskomfortu dostal zpět do normálu. Terapie je také často dlouhodobá a častá, obvyklá jsou setkávání 1x týdně, 1x za 14 dní, kdežto u koučování je většinou jasně daný počet sezení, nejčastěji 5–10 setkání a kouč se s koučovaným schází 1x za 3 týdny. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

## 1.1 Koučování

Tato kapitole obsahuje definování pojmu koučování, ačkoliv definic existuje mnoho. Pro většinu z těchto definic jsou společné výrazy jako **samostatnost řešení problémů, vlastní uvážlivost a dosažení řešení, rozvoj potenciálu a dovedností, zvyšování produktivity, zpětná vazba, důvěrný vztah a podpora.**

Timothy Gallwey hovoří o koučování jako o „*umění, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jež člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, který mu umožní nejenom těchto cílů dosáhnout, ale současně ho bude uspokojovat*“. (Gallwey, 2010, str. 206)

Důležitým bodem k pochopení koučování je správně vymezit jednotlivé funkce, role, které zde vznikají:

- Koučící – je koučován koučem na vybrané téma, sdílí své dojmy z koučování, co mu přineslo a jak ho ovlivnilo.
- Kouč – koučuje koučícího, sdílí své dojmy z koučování, sdílí své silné momenty, ale i okamžiky, kde si nevěděl rady a další, pro něj podstatné informace.

V rámci výcviku koučinku, vzniká ještě jedna role, a to role pozorovatele, který pouze sleduje a pozoruje proces koučování, všímá si silných, ale i slabých momentů. Své dojmy sdílí ihned po koučování s koučem a koučícím. Tato situace se nazývá tzv. triáda. Každý začínající kouč by měl v rámci triády, tedy sezení, kde se nachází kouč, koučící a pozorovatel, absolvovat celkem 15 hodin, v každé roli 5 hodin. Po každém sezení si tak navzájem sdílí dojmy a připomínky z jednotlivých situací. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

Pokud si koučink zařadíme do kontextu v aplikaci v organizacích a firmách, který popisuje koučování jako cestu v rámci pomoci zaměstnancům k rychlému a nejeфекtivnějšímu profesionálnímu rozvoji, tak vede k:

- rozvoji pracovních schopností a dovedností v souladu s jejich odborností,
- zlepšení jejich sebevědomí a efektivnímu využívání času,
- plnému využití vlastních možností a rozvíjení vlastních schopností,
- podstatnému rozvoji celé sebe-organizace.

Největší princip je tedy nebýt největším expertem v určité oblasti, ve které klienta kouč koučuje. Jde o to, že prostřednictvím kladením otázek zvyšujeme u koučovaného jeho schopnost řešit problémy v dané oblasti. (Podaná, 2012, str. 13–14)

Koučink klade důraz na pozitivní vliv na klienta, proto jednou z používaných metod k zaměření klienta na zdařené situace je metoda shapingu. **Metoda shapingu, čili tvarování** - zvyšuje všímavost vůči tomu, co se podařilo, co bylo lepší, než obvykle, a tím se člověk podporuje a fixuje. Nehledají se chyby, ale zaměřuje se na to, co funguje. Dobrá definice cíle je klíčové a vyžaduje to pozornost. Důležité je mít v koučování dokonavý a pozitivně formulovaný cíl. To znamená, že si klient musí uchovat zážitek, který se mu dostavil z dosažení cíle a musí si ho uchovat. Očekávání z výsledku je

klíčové, nastává dobrý pocit a zůstává vzpomínka. V koučování je velmi důležitá tato formulace cíle, např.: „Chci zhubnout 5 kg.“ – „Z jakého důvodu? Jak to pomůže k dosažení životní spokojenost?“. Formulace cíle „Chci zhubnout 5 kg.“ není příliš vydařená, je zde riziko, že se tento cíl klientovi může rychle rozplynout a nastane tzv. jo-jo efekt. Zároveň je tento cíl deficitní, znamená to, že se něčeho klient zbavuje, místo aby získával. Kouč by měl být také pozorný při práci s konečným cílem, neměl by se spokojit hned s první definicí. Cíle mohou být znalostní, dovednostní, může se také pracovat na jistých vlastnostech a schopnostech, často se to týká určitých kompetencí, které se rozvíjí. Klient také může mít vztahové a postojové cíle. Ultimátním cílem je spokojenost. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

Vazba mezi výkonem a motivací je obecně **PRÁCE = VÝKON x ČAS**. Koučovací rovnice, platící pro většinu jejich práce je **VÝSLEDEK = MOTIVACE (výkon) x ČAS x DISPOZICE**.

**Dispozice:**

- **Vrozená a daná**

**Čas:**

- **Omezený**

**Motivace:**

- **Energie**, kterou máme ve vztahu k nějaké věci nebo činnosti – to je to, s čím můžeme pracovat, kam můžeme cílit.

**Motivace často výrazně kolísá**, díky koučování se může toto kolísání ovlivňovat.

Motivace je důležitější, než samotný čas, ale často se na ni moc nedbá. Už ve škole se učíme, že opakování je matka moudrosti, a že se danou věc musíme učit hlavně dlouho, což je špatně a toto motivaci dále snižuje. Pomocí rozhovoru člověk pochopí, že může ovládnout svou motivaci a rozhovor může pomoci klientovi motivaci zvýšit. Práce s motivací je využívána ve sportu, např. Timothy Gallway popisuje zvyšování všímavosti k věcem, odbourávání chyb: „Užívejte si to!“ namísto „Zvládejte co nejlépe techniku.“

## Motivace na stupnici energie:

Významným zdrojem energie je vzpomínání na hezké okamžiky a těšení se na ně.

- **Flow** – plynutí, maximální možný výkon, který je člověk schopen podat, naprosté ponoření se do činnosti
- **Engagement** – emoční propojení s činností
- **Rozumová spokojenost** – např. teď bych lepší práci nesehnal (spokojení s dosavadní prací, uvědomění si této skutečnosti)
- **Nespokojenost** – aktivnější než burn - out
- **Burn- out** - dosavadní uskutečnění činnosti je velké, ale efekt je stále malý
- **Stuck State** – člověk ví, že by měl, ale nemůže

(Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

**Stav Flow** pochází od psychologa maďarského původu jménem Mihaly Csikszentmihalyi. Tento pojem vysvětluje následovně „Flow je stav mysli, který se vyznačuje hlubokým ponořením se do vlastní činnosti. Tento stav je používán jako stav soustředění, který naplňuje energií, přináší pocit zvládnutí a uspokojení z dané činnosti.“ (Csikszentmihayi, 1997, str. 133)

Do stavu Flow se může člověk dostat zvýšením vnímavosti, nastává, když se člověk v daném okamžiku plně soustředí. Velmi dobře se může pozorovat u malých dětí, které jsou ve stavu Flow často. V dospělosti tuto schopnost lidé spíše ztrácejí. Stav Flow se také může pozorovat u sportovců nebo umělců. Většinou se jedná o okamžik, nemusí trvat dlouhodobě a nelze ho očekávat v každém koučování.

**Stuck State**, provází nezáměrem o danou oblast, je spojený s ukončením činnosti. Člověk ví, že by měl něco dělat jinak, lépe, ale nemůže. Ve sportu je rizikem pro Stuck State úraz – je důležité začít co nejdříve znovu, aby si člověk nevytvořil blok. Ale také neúspěch, kritika, někdy naopak rychlý úspěch, který je následně těžké překonat. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

## 1.2 Formy koučování

V koučování se rozlišují celkem čtyři základní formy, individuální, týmový, skupinový a sebekoučink. Formy koučování jsou využívány v souvislosti s konkrétními podmínkami, protože každý jednotlivý přístup se vyznačuje jinými charakteristikami.

- **Individuální koučink**
- **Týmový koučink**
- **Skupinový koučink**
- **Sebekoučink**

### 1.2.1 Individuální koučink

Tento typ koučinku je považován za základní model koučování, který je využíván nejčastěji. Při tomto typu koučinku, který nejčastěji probíhá sezením, soustřeďuje kouč pozornost výhradně na klienta. Individuální koučink je finančně, ale i časově náročný. Jeho výhody jsou například rozvoj sebedůvěry, tvořivost, odbourání myšlenkových stereotypů a pocit vlastní odpovědnosti. Pozornost zde kouč věnuje potřebám klienta a poskytuje mu maximální pozornost a péči. Zde je důraz kladen na vlastní iniciativu a aktivitu koučovaného. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 43–46)

Koncentrace soustředění kouče na osobu koučovaného je u individuálního koučinku nejvyšší. Dochází také k jednoduššímu navazování vzájemné důvěrnému vztahu. Nevýhodou je ovšem patrná finanční náročnost a proto se firmy často snaží volit jinou formu koučování. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 43- 46)

Nejčastěji je firmami využíván pro koučování manažerů a vedoucích pracovníků. Slouží tak rozvoji jejich schopností řídit a vést podřízené. Napomáhá jim růst a rozvíjet se, posouvají se tak vpřed k naplnění firemních cílů v profesní oblasti. Profesně orientovaný koučink se věnuje tématům například kariérového růstu, pracovní spokojenost, vztahy na pracovišti a dalším pracovním orientovaným tématům. Klienti mají prostor analyzovat různé aspekty jejich pracovního výkonu. Dalším příkladem pro individuální koučink je životní koučování. Zaměřuje se na osobní a intimní témata, které určitým způsobem ovlivňují klientovy vztahy s partnerem, rodiči, přáteli, a tak se klient



má možnost rozvíjet po těchto stránkách. Životní koučink bývá často pozitivní v životní cestě klienta a přináší kladné výsledky. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 46)

### **1. 2. 2 Skupinový koučink**

Tento typ koučinku je další možnou formou, jak přistupovat k procesu koučování. Pracuje se zde se stejným typem lidí nebo lidmi s podobnými zájmy, cíle jednotlivých účastníků jsou odlišné. Účastníci skupinového koučinku spolu v rámci firmy nespolupracují a nesdílejí společné úkoly, jsou odpovědní pouze sami za sebe a soustředí se na dosažení vlastního cíle. Využívá se především pokud nastává potřeba dosáhnout požadovaného cíle rychlým a efektivním způsobem. Výhodou oproti individuálnímu koučinku je především nízká finanční náročnost, protože veškeré náklady mohou být rozděleny mezi skupinu účastníků. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 47)

### **1. 2. 3 Týmový koučink**

Týmový koučink se oproti skupinovému zaměřuje na skupinu lidí, ale se stejným cílem. Vyznačuje se význačnou spoluprací a sounáležitostí mezi jednotlivými účastníky. Sdílejí stejné hodnoty a přesvědčení, jejich potřeby podřizují cíli a tento cíl je společný pro všechny v týmu. Důležité u této formy koučinku je především kolektivní spolupráce. Kolektiv tak sdílí společné návrhy a myšlenky, které vedou k dosažení cíle.

Díky zlepšení spolupráce, dosažení transparentnosti a zlepšení komunikace celého týmu se zvýší kvalita pracovního výkonu a roste uspokojení jednotlivých členů. Dochází mnohdy i k objevení skrytého potenciálu účastníků. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 48)

### **1. 2. 4 Sebekoučink**

Základní formou koučinku je sebekoučink. Jedná se o úsilí a využití potenciálu a rozvoj výkonnosti bez pomoci kouče. Rozšiřuje úhel pohledu na problémy a celý život jednotlivce. Napomáhá zvládat složité životní situace ulehčuje rozhodovací schopnosti při vážných životních rozhodnutích. Naučí jedince sebezlepšování a sebe koučování. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 32)

Dle autorů Suchého a Náhlovského, 2012, str. 33, byl vytvořen tříložkový model sebekoučování:

**1. Sebepoznávání,** musí se začínat u sebepoznávání, což je nekončící proces, nikoli dosažení stavu. Člověk poznává sám sebe hlouběji a z prohlubujícího poznání získává užitek pro svůj život.

**2. Sebekázeň,** bez sebekázně nefunguje nic, ani sebe koučování. Na sebekázeň navazuje sebeovládání, což je praktická schopnost, která může uchránit člověka od nejrůznějších problémů. Člověk, který má výborné sebeovládání nejedná impulzivně, není vznětlivý ani prehlivý.

**3. Sebezlepšování,** je celoživotním procesem, který přináší radost a životní spokojenost.

## **1. 3 Metody koučování**

Koučování a celý jeho proces probíhá správným způsobem za podmínek stanovení a využití vhodných koučovacích metod. V praxi je využíváno několik modelů a přístupů, které vedou k dosažení stanoveného cíle. Následující kapitola popisuje nejčastěji používané metody.

### **1. 3. 1 Model GROW**

Tato metoda je velmi často využívána kouči při stanovení jednotlivých cílů a plánů, ale také pro vedení rozhovorů. Je možné koučovanému předvést oblasti, ve kterých je přirozeně silný a na které by se měl více zaměřit při stanovování cílů. Je to univerzálně využívaný systém v různých oblastech lidského podnikání a pro jakoukoliv pracovní situaci. Tato metoda předpokládá pravidelná koučovací sezení a rozhovory, v délce minimálně půl roku, k dosažení trvalých změn. Je tak nezbytné se koučovanému věnovat po několik měsíců, aby změny byly trvalé. (Reithof, Crkalová, 2011, str.130)

Model GROW se rozvinul v roce 1980, v raných začátcích koučinku měla metoda pozitivní ohlasy a její využívání se začínalo pomalu ucelovat. GROW, jednoduchý a efektivní model, který je vhodný k aplikaci při všech koučovacích interakcích. GROW, znamená Goal, Reality, Options a Will, přeloženo jako, Cíl, Realita, Možnosti a Vůle. Efektivní koučové jsou s metodou GROW nebo s podobnou metodou zcela ztotožnění, a tak ji začlenili do své koučovací rutiny. Struktura koučování je tak plynulá a přirozená.

Při využití této metody se kouč nezaměřuje na strukturu a ohraničení, ale nechává ji volně plynout a zcela bezděčně ji při rozhovorech s klientem použije. GROW model by se dal označit za lineární, ve skutečnosti je označován za cyklický. Model tak napomáhá koučimu vidět vše jasněji a posouvá ho vpřed. (Passmore, 2006, 61–62)

### **Jednotlivé fáze metody GROW:**

- 1. Téma koučování**
- 2. Cíl**
- 3. Realita**
- 4. Možnosti**
- 5. Vůle**

Jakmile se kouč s klientem poznají a naváží určitý koučovací vztah a spojení, zeptá se kouč svého koučovaného, na co by se rád během sezení zaměřil a společně tak nadefinují **téma koučinku**. Je velice běžné, že koučovaný nemá ohledně tématu, ucelený názor. Proto je tedy důležité rozluštit všeobecné téma a získat jednoznačné téma, na které se společně zaměří.

**Cíl koučování** je jedním z nejvýznamnějších kroků. V praxi je důležité rozlišovat mezi tématem a konkrétními výsledky, které přináší sezení. Pokud dohodnuté téma není možné během daného časového rámce dosáhnout, může to vést k frustraci a stává se tak bezúčelné. Hlavním záměrem této fáze je stanovit cíl sezení tak, aby koučovaný mohl odejít na konci se zcela zřejmými výsledky. Kouč by se měl pokusit stanovit cíl po odsouhlasení tématu. Koučovaný ovšem nemusí být ze začátku schopen jej jasně vyjádřit. Použití dalšího dotazování a zkoumání umožňuje koučovi rozebrat téma, dokud nebude cíl realistický. Veškeré koučování má mít definovaný výsledek a ve většině případů má formu akčních kroků. Je odpovědností kouče zajistit, aby byl výsledek jeho klienta zcela zřejmý. (Passmore, 2006, str. 62–65,)

**Dalším krokem je realita**, touto fází se kouč zabývá většinu jeho času. Po tuto dobu se kouč pokouší osvětlovat vědomí o realitě koučovaného. Díky tomu může koučovaný získat nové vhledy do reality, zvýšit své povědomí a vidět problém přehledněji. Použití otevřených otázek je primárním nástrojem, který umožňuje tuto realitu pochopit.

Ve většině případů jsou možnosti hledání řešení jasnější v přímém důsledku investice do fáze reality. Záměrem je pomoci koučovanému prozkoumat podstatu věcí, vidět věci konkrétněji, vyjasnit si význam, odstranit předsudky a úsudky, používat přesný jazyk a poskytovat příklady skutečných tvrzení.

**Možnosti**, poté co koučovaný podrobně popsal svou realitu, je koučovou úlohou pomoci generovat některé možnosti, také i jak tyto možnosti prozkoumat a posunout se vpřed. Na většině sezení jsou klienti schopni vidět jejich cestu skrz problémy, které potřebuje eliminovat. Ve většině případů kouč nemusí do tohoto přirozeného procesu sebepoznávání zasahovat. Koučovaný si tam sám od sebe uvědomí své možnosti a vyjasní se mu vytoužený cíl.

**Vůle**, v této fázi je neúčinnější kladení otevřených otázek. Koučovací sezení nemusí vždy čerpat z nových nápadů a možností. Často tato fáze přináší předchozí myšlenky do konkrétních zaměření a konfrontují koučovaného s tím, zda jsou tyto určité volby žádoucí. (Passmore, str. 62–65, 2006)

### 1. 3. 2 Model ADAPT

Cílem koučování bývá zvýšit, upravit výkon koučovaného a vyřešit jeho daný problém. Přístup modelu ADAPT, které popsal Paul Birch, znázorňuje posloupnost potřebných kroků, které by měl kouč s koučovaným podstoupit.

Stejně tak jako model GROW i model ADAPT zastává následující:

- A – (Assess current performance) Analyzovat současnou výkonnost
- D – (Develop a plan) Dát dohromady plán
- A – (Act on the plan) Aktivizovat plán
- P – (Progress check) Pravidelně kontrolovat pokrok
- T – (Tell and ask) Tázat se

(Birch, 2001, str. 91)

Nejdříve se při využití tohoto modelu naskytují otázky: kdy ho využít, kdy se bez něho obejít a kdy se od něho odchýlit? Je ovšem vždy důležité uvědomit se, že se jedná o pouhý model a nejedná se o realitu. V tomto ohledu bývá namísto se modelem pouze inspirovat a řídit se především intuitivně. Využití tohoto modelu by mělo být plynulé a

kouč by ho neměl do své struktury koučování vnucovat. Proto je vždy dobré používat v průběhu koučovacích sezení výše zmíněné otázky, pro kontrolu pokroku. Kouč tak zjišťuje, v jaké části modelu se nachází a opět zapojuje svou intuici k dalším krokům. Ověření veškerých kroků a témat, která jsou při sezeních probírána ve správném pořadí, jsou nezbytnou činností, kterou kouč se svým klientem při využití tohoto modelu podstupuje. (Birch, 2001, str. 91)

Assess curent performance neboli analyzovat současnou výkonost zahrnuje posouzení současné výkonnosti koučovaného. Druhou fází je Develop plan, zaměřuje se na proces vytvoření plánu, kde je hlavní myšlenkou určit si cíl a úroveň výkonnosti, které má být u koučovaného dosaženo. Třetí fáze označena jako Act on the plan, neboli aktivizace plánu, se zabývá jednáním podle stanoveného plánu. Představuje fázi potřebnou k zjištění posunu od jednoho kroku plánu na další. Následuje fáze Progress check, zahrnuje kontrolu pokroku u koučovaného. Kouč se zabývá kontrolou a dohledem nad pokroky, kterých koučovaný dosahuje. Je prevencí před případným neúspěchem. Poslední fází modelu je Tell and ask, zahrnuje se na měření pokroku a výkonost nad kterou kouč a koučovaný diskutují. Zaměřují se na případné možnosti dalšího zlepšení. (Birch, 2001, str. 91–95)

### **1. 3. 3 Přístup zaměřený na řešení**

Tento přístup se využívá v praxi především při koučování vedoucích pracovníků při řešení konkrétních situací z běžné každodenní praxe, jako jsou především organizování, plánování, kontrola, time management, styly vedení, řízení konfliktů, práce s informacemi, řešení problémů, delegování, motivování a další především činnosti vedoucích pracovníků. Nevýhoda je v určité povrchnosti použití tohoto přístupu, může být chybně orientován na hodnotový systém a smysluplnost směru vedoucího pracovníka. (Cipro, 2015, str. 122)

### **1. 3. 4 Systematický přístup**

Systematický přístup pochází z psychoterapeutické metody, která se nesoustřeďuje na jednotlivce, ale na svou pozornost upírá na vztahy mezi lidmi. Tento přístup zahrnuje úhel chápání problémů lidí, které jsou spjaty s ostatními. (Haberleitner, Deistler

a Ungvari, 2009, str. 42) Během tohoto přístupu kouč podporuje koučovaného v tom, aby, pozoroval své chování a jeho následné dopady. To koučovaného do jisté míry přivádí do situací, kdy si sám uvědomuje chyby a vnímá skutečnost. Sám je tedy veden k napravení a uvědomění si svého chování. Na základě tohoto uvědomění následně pracuje s fakty a rozhoduje se pro míru změny spojenou s jeho chováním a přístupy. Každá jednotlivá změna přináší koučovanému znalosti, v tomto přístupu je podporována sebereflexe. (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009, str. 50–55)

Systematický přístup napomáhá manažerům ve společnostech k dosažení stanovených cílů a nalezení změn v myšlení. V tomto přístupu je důležitý vztah kouče a klienta. Kouč zastává roli experta na komunikaci a koučovaný roli experta na daný problém. Kouč vynakládá snahu na objevení řešení, které podle něho skrývá právě jeho klient. Kouč pracuje s vnímáním sebe sama, s kontexty, ve kterých střeží rámec rozhovoru klienta a kouče. Pracuje také s cíli a napomáhá k definici skutečnosti klientovy reality. Usiluje o dosažení změny v myšlení klienta, aby vnímal a nahlížel na problém jinak a odlišným způsobem. Vyhledává cesty k nalezení řešení klientova problému a vede ho k jejich objevení. (Folwarczná, 2010, str.100–101)

## 2 KOUČ

Druhá kapitola o osobnosti kouče definuje, jaký by měl být správný kouč, popisuje jeho vlastnosti, a čím by se měl takový kouč vyznačovat. Představí také veškeré dovednosti, znalosti, hodnoty a postoje, s kterými by měl kouč disponovat. Druhá kapitola představuje veškeré důležité hodnoty a informace, které se týkají kouče.

### 2.1 Osobnost kouče

Dle autorů (Suchý, Náhlovský, 2007, str. 25-26) **by měl kouč disponovat následujícími vlastnostmi:**

- empatie, vnímavost, naslouchání a trpělivost
- objektivní pohled, nestrannost, rovnocenný přístup
- zaujatost pro věc
- analytické uvažování
- pozornost, dobrá paměť
- poskytovat a přijímat zpětnou vazbu
- vytvořit příznivé prostředí ke koučování
- projevovat zájem o klienta a důvěru v celý proces
- sebevědomí a znalost sebe sama
- schopnost podpořit, pochválit druhé
- schopnost udržet vztah s klientem

Dle IFC CZECH REPUBLIC je kouč jakýmsi motivátorem a expertem na proces vnitřního poznání, nepřináší již hotová řešení, ale pouze napomáhá klientovi najít jeho vlastní cestu a nejlepší způsob k dosažení jeho cíle.

Kouč poskytuje vhled do mezilidských problémů a pomáhají vedoucím pracovníkům se naučit nové dovednosti prostřednictvím koučinku. Vedoucí pracovníci tak dokážou rozpoznat chování, které brání efektivitě při řízení lidí. Zkoumají a vyvíjí nové možnosti řešení problémů. (Benton, 1999, str. 34.)

### 2.1.1 Interní kouč

Jedná se o zaměstnance dané společnosti, ve které kouč působí. Interním koučem je tedy někdo, kdo již není pouhým specialistou na koučování. Jedná se o pracovníka, který sám absolvoval koučování s externím koučem anebo sám prošel výcvikem interních koučů. Ostatními spolupracovníky není vnímán jako cizí element, ale je pro ně někdo, kdo je vyslechne a společně tak mohou najít řešení jejich problémů. Interní kouč využívá svůj vliv k rozvoji lidí a autorit. Velkou roli zde hraje neformálnost, na které interní kouč staví. Osobnostní předpoklady, důvěryhodnost, znalost leadershipu a vlastní charisma jsou předpoklady, které by měl interní kouč ovládat. Na zaměstnance by měl působit jako jejich vzor. Je tedy dobré, aby se jednalo o zkušeného člověka. Interním koučem může být pracovník přímo z oddělení HR anebo manažer, který se zaškolí v oblasti koučování. Kouč motivuje k vytváření vlastních cest a nástrojů. Rozvijí se tak jejich kompetence a zvyšuje se jejich samostatnost, odpovědnost a prostřednictvím toho mohou lépe dosahovat cílů přirozenou cestou. Interní kouč pomáhá rozvíjet řešení pomocí technik a postupů, které koučovanému pomohou více přemýšlet a uvědomit si možnosti řešení problémů. Také poskytuje mnoho času na uspořádání si myšlenek a pomáhá soustředit se na daný problém. Koučování aktivuje schopnost rozvíjet se podle daných možností a motivovat koučovaného ke zlepšení pracovního výkonu. (Podaná, str. 16, 2012)

#### **Předpoklady interního kouče:**

- Zájem o koučování
- Disponovat úspěšnou odbornou praxí
- Ovládat odpovídající teoretické odborné základy
- Praxe v oblasti koučinku
- Praxe v oblasti kooperace a leadershipu
- Spolupracovat s manažery a aktivně jim naslouchat
- Aktivní spolupráce s interním HR oddělením

(Cipro, 2015, str. 145)



### 2.1.2 Externí kouč

V případě externího kouče se jedná o osobu, která do dané společnosti přichází z venku. Externí kouč má výhodu, že není v dané společnosti osobně s ničím ani s nikým vázán. Přináší jiný pohled na situaci, než kterou vnímá manažer firmy a interní kouč. Do jisté míry a za určitých okolností může externí kouč působit i jako mentor. Myslí se tím někdo, kdo přenáší své zkušenosti na druhé. V poslední době přibývá manažerů, kteří nejsou natolik zkušení, aby mohli správně a efektivně řídit tým. V tomto případě je na místě, aby kouč – mentor předal své nebo získané zkušenosti, dovednosti a znalosti na manažera. V rámci využití služeb externích koučů, by měl koučovaný vnímat tuto příležitost jako odměnu za výborně odvedenou práci. Zaměstnanec svou práci odvádí dobře, a tak mu zaměstnavatel dopřeje služeb externího kouče, aby se mohl dále rozvíjet a zlepšovat. Externí kouč přichází do dané společnosti pouze ne omezenou dobu. Do organizace přichází s nezaujatým pohledem, přichází zvenčí a není tak vázán žádnými vztahy k organizaci. Do organizace přináší nové myšlenky a přínosem mohou být jeho předchozí zkušenosti. (Daňková, 2008, str. 15)

Nevýhodou externího kouče může být neznalost prostředí, procesů souvisejících s konkrétní organizací. Externí kouč nemá zodpovědnost za dlouhodobý vývoj v organizaci, zde se mohou objevovat znaky povrchnosti. Externí kouč má mnohem vyšší požadavky na finanční ohodnocení než kouč interní. Pro firmu je to na jednu stranu investice do vzdělávání zaměstnanců a umožňuje mu profesionální růst. Na druhé straně je tu jisté očekávání v rámci loajálnosti a podpory. Externí kouč je často využíván k rozvoji nejvyššího managementu. (Fischer – Epe, 2006, str. 17)

### 3 PROCES KOUČOVÁNÍ

Koučování lze charakterizovat jako jakýsi rozhovor mezi koučem a koučovaným, který koučovaného směřuje k zformování si vlastního způsobu dosažení cíle. Rozhovor v koučovaném vzbuzuje uvědomění si, že se na problematiku lze dívat i z více úhlů pohledu. Koučování tedy rozvíjí kreativitu, iniciativu, kompetence a samostatnost. Možnost vlastního vyjádření a nalezení vlastního řešení vzbuzuje v pracovnících motivaci, díky níž jsou schopni a ochotni převzít zodpovědnost za úkoly. (Podaná, 2012, str. 99)

V koučování lze pracovat primárně s tím, co funguje dobře v porovnání s tím, co nefunguje (důležité jsou rozdíly mezi minimem a maximem). Např. „Kdy jsi cítil, že to ve firmě funguje?“ X „Kdy jsi chtěl odejít z firmy?“ Ve sportech, jako je například tenis nebo golf, je velká variabilita ve výkonu. Jeden týden může být hráč neuvěřitelně výkonný a druhý týden se jeho výkon výrazně zhoršuje, což je ovlivněno mentálním stavem, psychickým laděním. Podstatné je pro hráče si uvědomit, že něčeho je schopen a dokáže dosáhnout lepšího výkonu, ten by měl být chápán jako počasí, protože je možné se na něj psychicky připravit. V rámci trénování pozornosti hráče k výkonu je dobré se vrátit k předešlým událostem a klást si otázky, které vedou ke zvýšení zvědavosti, a tedy zvýšení pozornosti k výkonu. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

#### 3.1 Kompetence koučování

Čtyři základní kompetence koučování:

1. **Contracting** (uzavírání kontraktu)
2. **Questioning** (kladení otázek)
3. **Listening** (naslouchání)
4. **Reflecting** (reflexe emocí i obsahu) (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

### 3.1.1 Contracting – uzavírání kontraktu

**Contracting**, schopnost uzavírat kontrakt. Jedná se o kompetenci, která je celkově užitečná pro komunikaci, dovednost se domluvit, vyjasnit si tak vzájemná očekávání. Vyjasňování očekávání obou stran o tom, co si mohou poskytnout. Pozdější obtíže mají většinou základ už v kontraktu, a proto je důležité vyjasnit si co nejvíce věcí, které by mohly působit problémy. Nevyjasněný kontrakt je častým zdrojem konfliktním situací. V koučování se stanovuje velký kontrakt a potom vždy dílčí cíle na jednotlivých setkáních. Pojem „psychologický kontrakt“, více se jím zabýval E. Schein, jsou všechna nevyřčená očekávání, které přicházejí od druhé strany, např. když se posadíme v restauraci, očekáváme, že si nás někdo všimne, přinese nám jídelní lístek, objednáme si – nic jsme nepodepsali, nic jsme předem neřekli, ale mělo by to tak být. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

### 3.1.2 Questioning – kladení otázek

Otázky jsou základním elementem koučovacího rozhovoru. Přínosem pro kouče jsou správně položené otázky, přínosem pro koučovaného mají ve vztahu k přemýšlení o odpovědích a začínají se tak posouvat k řešení situace. Je tomu tak pouze v případě zdravého vztahu mezi koučem a koučovaným. Koučovaný se po čas rozhovoru může pokusit předat odpovědnost na kouče. Je tomu tak, pokud začne kouče tlačit do navrhování konkrétních řešení, které později zpochybní a označí je za důvod jeho neúspěchu. Aby kouč dokázal klást dobré otázky, je dobré předem zvážit výběr vhodné metody a dobře znát daný případ klientova problému. V každé otázce je důležité, aby kouč projevil důvěru v dlouhodobou spolupráci a vztah a také otevřenost k podání pomocné ruky. Otázky by měly být otevřené a krátké. Takové otázky rozproudí komunikaci, a to je na začátek velmi důležité. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

Otázku „Proč?“ by měl kouč používat velice opatrně, protože pokud je zaměřena na minulost, působí do jisté míry jako výčitka. Tato otázka je ale také přínosná, protože otevírá možnosti k nalezení možných argumentů a obhájení minulých činů. V koučování existují různé druhy otázek. Nejvýstižnější jsou otázky zaměřené na emoce, např. „Co Vás nejvíce potěšilo? Překvapilo? Naštvalo? Rozesmutnilo?“. Zároveň by se měl kouč

zaměřit více než na otázku „Proč?“, na konkrétní situace. To jsou otázky, které dokážou koučovaného povzbudit a opravdu se zamýšlí nad odpovědí, např. „Proč jste se rozhodl jít do výcviku koučování a kdy Vás to napadlo?“. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

### **3.1.3 Listening – naslouchání**

Je zde velmi důležité, aby si kouč uvědomil rozdíl mezi nasloucháním a radami. Klient požaduje pouze to, aby mu kouč naslouchal, a to je pro úspěšný koučink zcela zásadní. Podobu koučovacího rozhovoru je důležité, aby se kouč neztrácel v daném tématu, průběžné zapisování poznámek ovšem není vhodným řešením. Zapisování narušuje atmosféru důvěry.

Neverbální komunikace je při naslouchání naprosto klíčová, klient tak dokáže rozpoznat, zda ho kouč skutečně poslouchá. Kouč by měl vůči klientovi zaujmout pohodlnou polohu vsedě a nasadit mírný povzbuzující úsměv. To vše ujistí klienta, že kouč je připravený mu skutečně naslouchat. Pohled do očí by měl být 60–70 % z celkové doby projevu. Jestliže je klient stydlivý, oční kontakt by měl být nižší.

K udržení pozornosti a k posílení úrovně naslouchání slouží průběžné komentáře. Z verbálních projevů při naslouchání se objevují citoslovce, krátké poznámky, přitakávání, delší poznámky, ze kterých lze poznat skutečnou míru naslouchání. (Daňková, str. 68–69, 2008)

### **3.1.4 Reflecting – reflexe emocí i obsahu**

Kouč v rámci koučovacího rozhovoru uvažuje a přemýšlí také na základě vlastních emocí. Tyto emoce kouč musí brát v potaz, kromě získaných informací od klienta je nutné naslouchat i vlastním pocitům. Kouč a koučovaný vnímá realitu kolem sebe odlišně. Do jisté míry je toto vnímání ovlivněno schopností, naslouchat, pozorovat a získávat informace. Emoce bývají výraznými narušiteli v procesu vnímání, a tak je důležité pro kouče si uvědomit, co prožívá a vnímat danou situaci z pohledu koučovaného. Vcítění se do kůže klienta je zásadním krokem pro další postup kouče. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

Během setkání s klientem je dobré, aby si kouč s koučovaným vytvořil **kontrakt na nespokojenost**. Kouč tím tak předchází klientovu zpětnému stěžování si, navíc se lidé tímto kontraktem sami v sobě utvrzují, zda je to v pořádku či nikoli. Časté je použití i v jiných oblastech, např. hotely a restaurace, kde se s kontrakty pracuje. Obecně se nejhůře kontrakty využívají při jednání s blízkými lidmi, rodinou či přáteli. Součástí kontraktu je, jak se bude pracovat se spokojeností, když se bude snižovat. Spokojenost je spíše funkcí komunikace než samostatného servisu. Toto je vhodné také používat při práci s pacientem v lékařství – o tom, zda si pacient bude stěžovat, se rozhoduje během prvních momentů. Nejdůležitější je všeobecně informovanost. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

**Proces koučování lze popsat prostřednictvím několika důležitých bodů**, které jsou v rámci celého procesu zásadní, a je důležité, aby tyto **zásady byly dodržovány**:

- **Nulté sezení, úvodní sezení**
- **První sezení s klientem – představení**
- **Důvěrnost informací**
- **Platba**
- **Místo**
- **Čas**
- **Zapisování**

**Nulté, úvodní sezení**, jedná se o tzv. chemistry session, nemělo by být zpoplatněno. V rámci nultého sezení se kouč snaží na všem s klientem dohodnout a mohou společně předdefinovat oblasti, na kterých by měl klient pracovat. Cílem nultého sezení je, aby se kouč s koučovaným co nejlépe poznal, navzájem si řekli, jak by měla jejich společná práce vypadat. Kouč seznámí koučovaného s technikami a možnostmi, které se klientovi otvírají, aby pro něj bylo koučování užitečné. Na konci není zapotřebí mít konečné rozhodnutí, zda se klient pro koučování rozhodl, zpravidla se mu musí nechat prostor a čas na rozmyšlenou. Formulace konkrétního cíle většinou není na 0. sezení, ale až na 1. sezení. Klient si tak může utřídit myšlenky a vše si vyjasnit.

**První sezení s klientem**, by mělo začínat tím, že kouč nechá představit klienta. Poté se sám představí klientovi kouč. Kouč by měl zmínit především svou cestu ke koučování,

co ho na něm nejvíce zaujalo a co ho baví, jaké má zkušenosti. K navození méně formální a přátelské atmosféry kouč může zmínit některé své předešlé zážitky s koučováním a také i to, jak se o koučování vlastně dozvěděl. Zároveň je důležité, aby klient měl dostatek prostoru se doptat na vše, co ho zajímá. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

Nejčastější stížností na koučování se týká nedodržení **důvěrnosti informací**. Informace, které klient kouči prozradí a jsou považovány za důvěrné, není možné, aby kouč šířil mezi své okolí. Informace, o kterých se může kouč zmiňovat, jsou pouze: že je daný člověk jeho klientem, a kolik hodin již strávil jeho koučováním. V rámci firemního koučinku je důležité, aby si kouč dával pozor na zadání, často je dáno a kontrolováno firmou, důležité je uvědomit si, zda je možné takového cíle s klientem dosáhnout. V rámci domluvy s klientem, může kouč pracovat na dvou částech:

- Otevřená část koučování (přístupná pro kontrolu firmou)
- Uzavřená část koučování (kouč si dané informace nezapisuje, jedná se o osobní věci, na kterých chce klient pracovat) (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

**Platba**, by měla být jasně definována, nejlépe již na nultém sezení. Klient může platit za sezení buď dopředu anebo po ukončení sezení, zpětné platby bývají chaotické a problematické pro obě strany.

**Místo**, zpravidla je vhodnější, aby klient dojížděl za koučem než naopak, protože během cesty má klient čas si věci promyslet, má čas sám na sebe, vystoupí z běžného pracovního prostředí a zpětně pak pocítuje působení koučování na jeho osobnost. Dobré je tak výběr neutrálního místa, kavárny a restaurace nejsou vhodné. Nastal by tlak na zvýšenou pozornost a také nejsou vhodná na rozbírání intimních témat. V rámci koučinku na pracovišti, je důležité, aby průběh sezení nebyl ničím a nikým narušován. Proto je vhodné zvolit klidné a pohodlné místo, kde se bude klient cítit bezpečně a pohodlně.

**Čas** strávený s klientem a délka sezení jsou zcela individuální. Intervaly mezi sezeními jsou většinou 3 týdny, výjimkou je předposlední a polední sezení, kde by interval měl být delší, aby se dostalo jistého potvrzení, že koučování fungovalo. Sezení může být delší než 60 minut, ale vždy by na to měl být klient upozorněn. Důležitost se

klade na rámec ceny, aby klient věděl, kolik hodin již koučováním strávil. Kratší sezení, např. 30 minut, je velmi krátká doba na navázání vztahu. Mohla by i nastat situace, že klient dosáhne cíle dříve, než původně bylo plánováno, v tomto případě je tedy důležité, aby byl kouč s klientem připraven i na tuto variantu.

**Zapisování,** kouč je povinen prozradit klientovi, k čemu jeho zápisky ze sezení budou sloužit, a tak i zjistit, zda to klientovi nebude nepříjemné. Vhodné je pro kouče zapisovat si po ukončení každé hodiny, pokud si ovšem zapisuje během samotných sezení je rizikem narušování kontaktu s klientem. Rizikem se zde chápe uniknutí emocí, gest a neverbální komunikace. V rámci zapisování si kouč často zapisuje typické fráze pro daného klienta, metafory, kontext situace, emoce, které klient prožívá. Kouč by neměl pracovat na příliš podrobných zápisech, zapisování má sloužit pouze jako záchytný bod pro nastávající sezení. Kouč musí během sezení vnímat aktuální emoce klienta a jeho stupeň motivace, což umožňuje rozeznat, jak daleko je možné se s klientem za jedno sezení posunout ke stanovenému cíli. (Půcha, výcvik koučování, QED Group, 2019)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 APLIKACE KOUČINKU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Za účelem vypracování této bakalářské práce byla využita společnost, ve které se koučink aktivně využívá. Koučink se v této společnosti využívá poměrně krátkou dobu. První aplikace koučinku se uskutečnila v roce 2018. Za účelem zpracování informací o této společnosti byl změněn název a další data byla zaměněna namísto skutečných názvů. Skutečné informace byly zaměněné za fiktivní. Důvodem je zachování anonymity této vybrané společnosti.

### 4.1 Historie CP audit s.r.o.

Společnost CP audit s.r.o. začíná svou historii již v roce 1955 v malém městě ve Francii. V roce 1958 zakladatel společnosti otevírá svou první praxi v poradenské oblasti financí. První služby společnosti byly zaměřené na audit. Společnost postupně roste a po dvou letech působení na malém městě, se společnost stěhuje do centra hlavního města Paříže a rozšiřuje nabídku svých služeb o daňové a účetní poradenství. V pozdější době vznikají nové pobočky společnosti mimo Francii, nová pobočka vzniká v Německu a ve Španělsku. S narůstající popularitou se společnosti zvyšuje kapitál a začíná se jí velmi dobře dařit. Získává stále novou klientelu. Po čase se dostává i do České republiky. (CP audit s.r.o., online, listopad, cit. 2020-11-2)

Na přelomu roku 2002 CP audit s.r.o. začíná rozšiřovat své působení po celé Evropě, utváří nové významné vztahy a otevírá nové pobočky po celé Evropě. Navazuje nové partnerské obchodní vztahy s ostatními poradenskými společnostmi a dostává se mezi největší poradenské firmy. (CP audit s.r.o., online, listopad, cit. 2020-11-2)

Velkým milníkem v historii společnosti CP audit s.r.o. se stal její vstup do sdružení nezávislých a nepřidružených auditorských a poradenských společností světa. Jedná se o neziskové sdružení Rexo, které napomáhá celosvětově sdílet znalosti a informace mezi jednotlivými členskými společnostmi. Napomáhá tak navazovat nové obchodní a partnerské vztahy v této oblasti. Usnadňuje firmám přístup na finanční trh poradenských



společností. Jednotliví členové sdružení mají výhodu v tom, že si mohou vybírat mezi odbornými poradci z více než 32. 000 profesionálů po celém světě. Poradci napomáhají a spolupracují v mezinárodních týmech, aby naplnili potřeby svých klientů.

Sdružení Rexo je globální nezávislé spojení organizací za účelem mezinárodní spolupráce poradenských společností. Sdružení je registrováno v Madridu ve Španělsku a jeho hlavní sídlo se nachází právě v Madridu. Jakožto sdružení nezávislých poradenských firem, Rexo neposkytuje své služby tzv. třetím stranám. Neposkytuje služby veřejného účetnictví, auditu a daní či jiné odborné poradenské služby. (Interní zdroje CP audit s.r.o.)

#### **Výhody členství ve sdružení Rexo:**

- Společenství nezávislých odborníků z celého světa (navázání vztahů s ostatními odborníky a kolegy)
- Důvěryhodnost společnosti při získávání nových klientů
- Poradenská činnost v rámci sdružení napříč členskými organizacemi
- Jednotná pomoc při navazování nových obchodních vztahů a právní poradenství o aktuálních předpisech

Každá členská organizace je v rámci sdružení uznávaná a ceněna. Kolektivně a individuálně napomáhá mezinárodním klientům s plánováním budoucích cílů a upevňování vztahů s těmi stávajícími. Členství utvrzuje konkurenceschopnost společností na lokálním trhu, ale i ve světě.

## **4.2 Charakteristika CP audit s. r. o**

**Společnost CP audit s.r.o. poskytuje služby v oblasti auditu, daní a účetního poradenství.** V České republice působí od roku 2004 a k 31. 12. 2020 zaměstnává 137 odborníků. V současnosti je mezi 10 největšími auditorskými společnostmi. CP Audit s.r.o. si zakládá na nezávislém myšlení, pro kterou jsou důležité lidské zdroje. Jako auditorská a poradenská společnost se snaží k problematice přistupovat pozitivním způsobem. Snaží se přebírat odpovědnost, podporovat flexibilní řešení a vytváření dlouhodobých cílů.

Společnost od samotného počátku zastává určité hodnoty, které jsou stanovené pomocí interních procesů, etického kodexu a procedur. Hodnoty jsou zastávány ve všech pobočkách rovným dílem a dodržují se po celém světě. Jedná se o povinnost poskytovat služby kvalitně s profesionálním přístupem a dodržovat veškeré zásady o společné týmové spolupráci v rámci organizace.

Společnost CP audit s.r.o. se sídlem v Praze je jedinou současnou českou pobočkou. Vedení a centrální pobočka je situovaná v Paříži ve Francii. Na samotném vrcholu společnosti CP audit s.r.o. v Praze stojí Managing Partner. Zodpovídá za všechny organizační osy společnosti. Je zároveň i statutárním auditorem a je evidovaný u České komory auditorů. Má oprávnění schvalovat a vydávat auditorské zprávy pro všechny klienty, které společnost zpracovává. Organizační osy společnosti CP audit s.r.o. jsou tzv. Business units. V čele každé této osy je vždy jeden vedoucí řídicí partner, který zodpovídá za veškeré organizační a obchodní aktivity, má také nárok na podíl na zisku. (Interní zdroje CP audit s.r.o.)

#### **Business Units se skládají z:**

- **Audit oddělení**
- **Účetní poradenství**
- **Daňové oddělení**

**Audit oddělení** společnosti CP audit s.r.o. patří k největším a zároveň k nejdéle fungujícímu oddělení. Oddělení zastřešuje přibližně 280 tuzemských i zahraničních subjektů. V oddělení působí k 31.12. 2021 přes 55 odborníků, kteří se věnují službám auditu. V rámci klientely oddělení auditu zastřešuje malé, střední, ale velké společnosti z různorodých odvětví. Mezi klienty se objevují společnosti z automobilového, kosmetického či potravinářského průmyslu. Nachází se zde, ale také velké společnosti z odvětví financí a pojišťovnictví. (CP audit s.r.o., online, listopad, cit. 2020-11-2)

### **Služby poskytované oddělením audit:**

- **zákonný audit,**
- **postupové dohody (tzv. agreed-upon procedures)**
- **kompletace finančních výkazů podle standardů o účetnictví**
- **poradenství účetní metodiky**
- **audit konsolidované závěrky o účetnictví**
- **smluvní audit**

(CP audit s.r.o., online, listopad, cit. 2020-11-2)

**Účetní poradenství** je ve společnosti uskutečňováno díky 50 specialistům (údaje k 31. 12. 2020). Oddělení se zabývá požadavky od malých až po velkých firem. Díky kvalifikovaným odborníkům oddělení poskytuje vysoce kvalitní poradenství a profesionální služby. Tyto služby jsou poskytované klientům z odvětví oděvního, automobilového a potravinářského průmyslu. Oddělení se také zabývá poradenstvím pro fyzické osoby.

### **Poskytované služby:**

- **outsourcing podnikových procesů (malé, střední a velké firmy)**
- **outsourcing účetních procesů (malé, střední a velké firmy)**
- **účetní poradenství pro právnické a fyzické osoby**

(CP audit s.r.o., online, listopad, cit. 2020-11-2)

**Daňové oddělení**, je nejmenším oddělením ve společnosti. Kvalitní služby jsou poskytovány díky 32 specialistům v oboru (údaje k 31. 12. 2020). Toto oddělení má pod záštitou zpracovávání daňové agendy pro střední a velké podniky, dále se zabývají poradenstvím pro právnické a fyzické osoby.

### **Služby daňového oddělení:**

- **Daňová asistence** (jedná se o dlouhodobou či krátkodobou spolupráci zahrnující náhradu operativního pracovníka)
- **Daň z příjmu právnických osob** (služby konzultantů, daňové semináře a školení)

- **Daň z příjmu fyzických osob** (sociální a zdravotní pojištění, pracovní smlouvy, plány pro zaměstnance, imigrace...)
- **Zastoupení při vedení daňového sporu** (výpomoc při daňových kontrolách, komunikace s finančními úřady)
- **Transakční poradenství** (převodní ceny)

(CP audit s.r.o., online, listopad, cit. 2020-11-2)

### 4.3 Využití koučinku ve společnosti CP audit s.r.o.

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá využitím koučinku ve společnosti CP audit s.r.o. Kapitola podkryvá proces koučování ve společnosti. Nastíní důležitá fakta o začlenění koučování do benefitů pro zaměstnance společnosti a seznámí čtenáře s interním koučem. Součástí této kapitoly jsou dva příklady konkrétní aplikace koučinku v podobě kazuistik. První příklad je zaměřený na koučování klientky z daňového oddělení s cílem absolvování zkoušek na daňového poradce. Druhý příklad se zabývá koučováním manažera z oddělení auditu, který se vypořádává s konfliktem u jeho týmu podřízených.

### 4.4 Interní kouč společnosti CP audit s.r.o.

Ve společnosti CP audit s.r.o. působí již druhým rokem certifikovaná interní koučka – Dagmar Matoušková. Za účely zachování anonymity interní koučky bylo změněno její skutečné jméno. Zaměřuje na koučování zaměstnanců na seniorních a manažerských pozicích napříč celou společností. Má za sebou již dlouholetou kariéru v personální agentuře, kde se poprvé setkala s kariérovým koučinkem.

*„Vystudovala jsem Filozofickou fakultu na Univerzitě Karlově v Praze a poté jsem začala pracovat v personální agentuře. V personální agentuře, jsem kromě jiného, měla na starosti menší tým a tam jsem začínala intuitivním koučinkem v oblasti řízení mého týmu. Zároveň jsem poskytovala poradenství klientům, týkalo se to především personalistiky a nábory. S našimi dlouhodobými klienty se občas naskytl situace, kdy potřebovali poradit, jak řešit konflikty v týmu“. (viz. Příloha A)*

Před dvěma lety se rozhodla absolvovat certifikovaný výcvik koučování ve vzdělávací agentuře QED Group. Je tedy certifikovaný kouč.

*„Certifikát mám již 2 roky, celý výcvik trval půl roku. Pravidelně jsme se s týmem ostatních budoucích koučů a s naším lektorem, scházeli na sezení. Takové sezení trvalo opravdu celý den. Dostávalo se mi plno nových teoretických znalostí a moc mě těšilo, že jsem si je mohla ověřit rovnou i v praxi“. (viz Příloha A)*

*„Postupně jsem se více začala o koučink zajímat a přes pracovní náplň, jsem chtěla doplněk k náboru. Nechtěla jsem se koučinku věnovat jen intuitivně, nechtěla jsem se věnovat ani terapii, ale měla jsem zájem spíše o poradenství. Přes svého spolužáka z vysoké školy jsem se dozvěděla o možnosti získat certifikát, je vlastníkem vzdělávací agentury QED Group. Již v minulosti jsem v této agentuře absolvovala se svým týmem několik školení a kurzů. Takže jsem si u něj udělala certifikát“. (Viz Příloha A)*

V současné době působí jako HR manažerka a interní koučka ve společnosti CP audit s.r.o. Zde se věnuje koučování zaměstnanců seniorních a manažerských pozic.

*„Já více směřuji na kariérový koučink a poradenství, protože v této oblasti si myslím, že mám zkušenosti jak z personální agentury, tak z náboru“. (viz Příloha A)*

*„Protože mám zkušenosti s firemním koučinkem, tak mi neseď, pokud musím s klientem probírat nějaké hlubší osobní záležitosti. Ačkoli mám za sebou psychologické vzdělání tak se v této oblasti necítím dobře. Proto více tíhnu k tomu kariérovému koučinku, aby to bylo více zaměřeno na pracovní věci. Občas klienti míchají do pracovních záležitostí i rodinné a vztahové problémy a v tom se já opravdu necítím dobře. Jelikož zastávám roli interního kouče a koučuji své kolegy a kolegyně tak bych tato dvě témata chtěla zvládat oddělovat“. (Viz Příloha A)*

V rámci působení jako interní kouč, shledává určité výhody a nevýhody z této pozice.

*„Pro mě jakož to interního kouče, je opravdu velkou nevýhodou právě určitý osobní vztah k mým klientům. Jak jsem již říkala, důležité je v rámci koučovacého rozhovoru umět oddělovat a zvládat nasměrovat klienta pouze na téma a cíl, které si stanovil. Zároveň, ale vnímám jako velkou výhodu to, že se na mě obrací velké množství lidí a nemají strach*

*se mi s čímkoliv svěřit v rámci pracovního prostředí. Cítím z nich určitou důvěru a naději, že jim dokážu s daným problémem pomoci“.* (viz. Příloha A)

## **4.5 Konkrétní příklady koučování ve společnosti CP audit s.r.o.**

Na základě rozhovoru s interní koučkou byly sestaveny dvě kazuistiky, které popisují dva uskutečněné případy koučování ve společnosti. Kazuistiky zaznamenávají průběh koučování z pohledu interní koučky. Z důvodu zachování anonymity koučovaných klientů a z hlediska zachování etického kodexu interní koučky, nebylo možné s klienty realizovat rozhovory osobně na pracovišti. Při sestavování těchto kazuistik bylo změněno jméno interní koučky i koučovaných klientů

Autorka práce se zaměřila na sestavení kazuistik z pohledu interní koučky společnosti. Po analýze délky praxe interní koučky ve zkoumané společnosti a také zohlednění nejčastějších problémů zaměstnanců byly zvoleny pouze dvě kazuistiky. Jde o náhled na dva nejčastější problémy, i s akcentem na nejčastější problémy žen a mužů na pracovišti. Tyto dva případy byly zvoleny na základě jejich cílů. Jedná se o odlišné cíle, a tak lze pozorovat vývoj a průběh koučování u zcela odlišných problémů z různých oblastí.

Příklady slouží k analyzování procesu koučování ve společnosti CP audit s.r.o. Jedná se o názorné příklady vedoucí k určení vlivu aplikace koučování ve společnosti. Nastiňují řešení problémů s důrazem na efektivitu k dosažení pokroku při vedení lidí a jejich následného rozvoje.

### **4.5.1 Koučovaný č. 1 – kazuistika**

**Kouč:** Dagmar Matoušková – interní koučka společnosti CP audit s.r.o.

**Koučovaný klient:** Michaela Straková – zaměstnanec společnosti CP audit s.r.o.

**Téma:** Příprava na zkoušky daňového poradce

**Místo a období:** sídlo společnosti CP audit s.r.o. od 15. 3. do 5. 8. 2019

Kazuistika zahrnuje 4 sezení, která probíhala od 15. 3. 2019 do 5. 8. 2019. Koučování s klientkou Michaelou Starkovou stále pokračuje. Klientka je současným zaměstnancem společnosti CP audit s.r.o. Ve společnosti pracuje již 6. rokem, v současné době zastává pozici Manažer 1 v oddělení daně z příjmu fyzický a právnických osob.

## 1. sezení

**Prvnímu sezení předcházelo nulté sezení**, kde koučka s klientkou nastavila průběh koučovacích sezení. Klientka je v přátelském vztahu s koučkou, a proto se nulté sezení také zaměřilo na vyjasnění si kontraktu a na možnosti zrušení kontraktu. Během setkání vyplynulo, že klientka má velmi zkrslené představy o koučování a zároveň má negativní zkušenost s osobností kouče, se kterým se v minulosti potkala. Klientka popsala svou zkušenost a poté ji bylo vysvětleno, jaký je cíl a podstata koučování a jak budou jednotlivá sezení probíhat. Nakonec se dohodly na pokračování sezení. Dohodly se s klientkou na konkrétním cíli: **Přípravit se na zkoušky daňového poradce.**

Na začátku prvního sezení se obě strany dohodly na orámování jednotlivých sezení – časový rámec a téma. Klientka, která je v přátelském vztahu s koučkou si také chtěla jen tak povídat, aniž by to mělo formu koučování, proto bylo pro obě strany důležité vymezit si rozdíl mezi povídáním a koučováním.

Sezení koučka začala otázkou, co se od minulého setkání změnilo? Klientka začala popisovat průběh svých dnů a svoje frustrace z rodinného života, kdy se musí ve všem přizpůsobovat pracovnímu vytížení partnera. V tento okamžik bylo důležité klientku nasměrovat k původnímu cíli, kterým byla příprava na zkoušky daňového poradce. Další otázka směřovala k tomu, zda klientka učinila první kroky přípravy na zkoušky. Prvním krokem bylo zakoupení on – line kurzu, přístup k němu má klientka omezen na jeden rok. Koučka si začala u klientky všimnout poklesu energie. Koučka se v této situaci rozhodla využít škály od 1-10, aby klientka popsala na kolik je toto téma v současné době pro ni důležité. Její odpověď byla 8, ale podle nonverbální komunikace a poklesu energie bylo zřejmé, že si nebyla zcela jistá, zda je tomu opravdu tak. U klientky se objevovaly náznaky váhání a nízké sebedůvěry.

Další otázka směřovala k tomu, jaké další kroky klienta podnikne, aby se k cíli přiblížila, a tak se koučka rozhodla vyzkoušet metodu Kaizen, kdy si klientka krok po kroku vyzkoušela, jaké činnosti udělá, až přijde domů, aby se připravila na první modul zkoušky. Společně s koučkou si klientka prošla pečlivě jednotlivé kroky. Klientka začala tím, že si udělá kávu a zaregistruje se na zakoupený on-line kurz a tím si klientka potvrdila, že už má splněný jeden rok na přípravu, pokud nebude pokračovat v dalších krocích zruší se registrace a propadnou jí i vložené finance, které jsou vysoké. Jako další krok klientka začne se studiem materiálů ke zkoušce. Pročte si prvních 5 stran a udělá si poznámky. Během metody Kaizen koučka vnímala spíše neutrální energii a usoudila, že ze strany klientky se nedostavilo žádné nadšení nebo těšení se na proces učení. Koučka položila klientce otázku směřující na pocity během popisu jednotlivých kroků k přípravám na zkoušku. Její odpověď byla velice neutrální. Klientka uvedla, že během popisování necítí obavy ani nadšení.

Závěr sezení byl zaměřen na shrnutí celého průběhu sezení a na metodu Kaizen. Opět se obě strany zamyslely nad stanoveným cílem, zda je to skutečně klientky současná priorita.

### **Shrnutí sezení:**

Koučka po prvním sezení cítila rozpačité emoce a usoudila, že byla příliš zaměřená na stanovení konkrétního měřitelného cíle a nedokázala správně pracovat s časem. Začátek sezení byl dlouhý cca 40 min, klientka sdělovala své plány a frustrace, aniž by to nějak souviselo s cílem. Během sezení docházelo k poklesu energie u klientky, která je velmi upovídaná a energická. Snadno přeskakuje z tématu na téma. Celková délka sezení se byla 1h a 25 min.

### **2. sezení**

Na základě výstupů z prvního sezení bylo zřejmé, že klientka měla sklony odvracet se od stanového cíle a zaměřovat se spíše na osobní témata. Téma přípravy na zkoušky daňového poradce, kterým předchází daňový kurz, bylo pro klientku důležité, a tak se koučka opět bude snažit klientku nasměrovat ke splnění cíle.



Druhé sezení začalo otázkou „Co bychom měly probrat, abys měla na konci sezení pocít, že to bylo užitečné? Klientka začala sama zmiňovat své frustrace z toho, co vše musí stihnout, jak je zaneprázdněná, a přitom by chtěla více pracovat. Koučka navrhla klientce vyzkoušet, že během sezení více zmapují oblasti, kterým se chce klientka věnovat, aby zažívala pocity štěstí a naplnění. Uvědomí si tak, jaké činnosti ji naplňují.

Sezení provázely pozitivní emoce, z klientky bylo cítit jisté uvolnění a odhodlanost věnovat se stanovenému tématu. Koučka znovu připomněla klientce, co je cílem koučování.

Klientka sdělila veškeré informace ohledně jejího zaneprázdnění pracovními povinnostmi a péče o děti. Koučka klientku pochválila a vyjádřila uznání, použila intervencí ocenění a pochvaly. Koučka se zeptala, co ji v poslední době potěšilo a udělalo v pracovním prostředí radost. Během otázky se koučka snažila vydržet dlouhé ticho a nezasahovat ani nepovzbuzovat k odpovědi. Nakonec klientka odpověděla, že jí dělá radost především pracovní nasazení členů jejího týmu po společné práci na projektu pro náročného klienta, který vedla několik měsíců. Práce na projektu byla doprovázena nespočtem přesčasů a práce v pozdních hodinách. Hned poté, ale klientka zareagovala snížením své hodnoty, zdůvodnila to tím, že na tom nemá své zásluhy. Koučka se rozhodla použít „ďáblova advokáta“ – nejdříve klientce vysvětlila tuto metodu. Poté koučka začala klientce sdělovat, že opravdu manažer neovlivní pracovní nasazení vlastního týmu. Podtrhla to tím, že takhle se chová každý manažer, tráví každý víkend prací a veškerý svůj čas na úkor rodinnému životu věnuje pracovním činnostem. Koučka, velmi stručně, sdělila klientce, že má pravdu, když tvrdí, že na pracovním úsilí svého týmu nemá žádné zásluhy a není to úctyhodného.

Tato metoda u klientky velmi zafungovala, protože si uvědomila, že se velmi kritizuje a vlastně toho opravdu dělá velmi mnoho pro úspěch ostatních, ale nedělá nic pro ten svůj. Koučka klientce opět vyjádřila pochvalu.

Položila jí další otázku, kdy naposledy udělala něco, co ji skutečně potěšilo, z čeho měla radost. Nakonec koučce sdělila, že jí bylo dobře, když se věnovala zaškolování skupině nováčků. Zdůvodnila to tím, že zavzpomínala na své začátky ve společnosti. Pak měla prostor sama skupině nováčků předávat své zkušenosti a znalosti.

Při otázce, jak se cítila a ať popíše své pocity, byla klientka usměvavá a poprvé spokojená. Předávání zkušeností ji naplňovalo. Říkala, že se cítila příjemně a měla radost, že nezapomněla základní znalosti z oboru a mohla je tak předávat dál.

Poté opět spustila, co všechno musí stihnout a že se nemůže na svého muže spolehnout, který je stále na cestách a pracuje až do noci. Koučka opět vrátila klientku k tématu tím, že se jí zeptala, zda je pro ni důležité předávat znalosti mladší generaci zaměstnanců a zda vidí jako vrchol své kariéry možnost složit zkoušky daňového poradce. Klientka tak měla prostor se opět zamyslet nad vlastní hodnotou. Společně s koučkou si procházely zatím tematický plán studia na zkoušky. Ke konci sezení ji koučka požádala, aby si doma vyzkoušela techniku deníčku, kde si bude každý večer zapisovat tři věci, za které se pochválí, které se jí povedly. Na začátku příštího koučovacího sezení se k deníčku společně vrátí. Klientka byla ráda a slíbila, že si na deníček čas udělá. Shrnuly důležitost najít si čas a prostor na učení – toho co jí dělá největší potíže a zabere nejvíce času. Hledaly společně, kde ušetřit čas na tuto aktivitu alespoň 1x týdně.

### **Shrnutí sezení:**

Klientka má tendenci stále odbíhat od tématu. Zpočátku bylo pro koučku velmi obtížné ji stále vracet k tématu a opět přetáhly koučovací čas na 1 h a 10 min. Bylo složité odhadnout, kdy je příběh, který vyprávěla relevantní a kdy se jedná jen o „vypovídání se“. Tak se ztrácela v její energii. Jednalo se o rychlé střídání nálad a také klientka velmi rychle mluví. Zároveň se koučka musela velmi soustředit na linii vyprávění, aby se neztratila v tom, co chce říct. Na klientku velmi zafungovaly pochvaly a ocenění. Zpočátku byla nesvá, ale pak si uvědomila, že je opravdu toho hodně za co se může pochválit. Deníček jí nadchl, a i plán na rozvržení učení.

### **3. sezení**

Na začátku třetího sezení se koučka zeptala, zda souhlasí s tím, že se budou zpočátku věnovat deníčku, do kterého si zapisovala tři věci, za které se pochválí. Klientka řekla, že si toho do deníčku moc nezapsala, protože neměla čas a věnovala se celé tři týdny věnovala novým pracovním projektům a vedení svého týmu, který se věnuje vážnému

daňovému sporu. Ale hned nato řekla, že je vše pod kontrolou a spor bude brzy ukončen. Koučka se tedy zeptala, co očekává od dnešního setkání. Zda může pokračovat v tématu. Souhlasila, že ano. Začaly tedy pár věcmi, které si do deníčku klientka zapsala. Napsala si pochvalu, že co si zamane to vždycky udělá. Tuto větu po ní koučka zopakovala /intervence zopakování/. Položila otázku: „Co sis naposledy zmanula?“ Naposledy si zmanula, že udělá zkoušky daňového poradce. Následovala pak otázka: „Jaké pocity jsi přitom zažívala?“ Zažívala pocity radosti, pýchy na sebe, že to zvládne, pak radost z toho, že začala pilně studovat a že v budoucnu bude moct předávat znalosti dále (na své klienty). U klientky při popisování pocitů pozorovala koučka úsměv a nadšení. Poté následoval povzdech, že teď na to nemá opět čas a je zcela pohlcena péčí o domácnost a rodinu. Zmínila se o tom, že teď už na to nemá. Opět se u ní objevil vnitřní kritik.

Koučka navrhla techniku Gremlina, vysvětlila jí techniku („skřítek“ našeptávající jí kritické věci o ní samé, že to nezvládne, že na to nemá apod.). Jak zvládnout tohoto našeptávače? Jak ho rozpoznat a jak ho odehnat? V momentě, kdy se jí podaří například úspěšně uzavřít daňový spor. Koučka se zeptala, jak by Gremlina odehnala. Sama tak dospěla k tomu, jak problém může řešit.

Opět nastolila otázku, jak pozná během sezení, že v učení dělá pokroky a dodržuje svůj stanovený plán. Odpověděla, že se učení věnuje jednou týdně a zkusí si vypracovat alespoň jednu část zkoušky, pro začátek. Opět koučka navrhla metodu Kaizen, aby si připravila první kroky. Klientka odpověděla, že nyní nemá během prázdnin děti doma, tak se učení na zkoušky bude věnovat mnohem více. Učení naplánovala na následující den (čtvrtek). Ohledně odborného poradenství ke zkoušce, klientka řešila problém s nalezením někoho, kdo by jí zkoušel z probrané látky. Požádala o to svou známou. Vzhledem k tomu, že má vlastní firmu (známá), tak je časově flexibilní a mohly by se domlouvat na pravidelné pátky. Tentokrát koučka vnímala spokojenost a nárůst energie, což byla změna oproti prvnímu Kaisenu na přípravu na zkoušky daňového poradce. Po otázce, jak se cítí, odpověděla, že se těší a bylo to i na ní vidět. Klientka sdělila koučce, že sama na sobě vnímá posun a že jí učení jde už mnohem lépe.

### **Shrnutí sezení:**

Během sezení se koučka zaměřila na hluboké naslouchání a vnímání emocí a pocitů klientky. Klientka je velmi dynamická a rychle mění nálady a s tím spojené emoce. Bylo

pro ni složité udržet pozornost, ke konci sezení jí nevěřila, že svůj plán zrealizuje. Všimla si používání „ale“ a nálepek u klientky. Používala nálepku „se mnou je to komplikované“ a „nikdy nevím co vlastně chci“. Na „ale“ se zaměří společně příště, zkusí metodu místo „ano ale“ použít „ano a“. Tentokrát se podařilo dodržet časový limit 60 minut na sezení. Klientku musí stále chválit a udržovat strukturu sezení.

#### 4. Sezení

Sezení zahájila shrnutím minulého sezení včetně cíle, který si sama klientka stanovila. Najít si čas na složitější témata a zkusit si učení s odbornou pomocí své známé. Koučka se zeptala, co je nového v této oblasti a jak se vyvíjela situace s pomocí učením od své známé. Klientka se zaměřila na vysvětlování, že stále pilně a svědomitě pokračuje s učením podle plánu. Viditelně měla radost, že se rozhodla aktivně něco pro změnu udělat. Koučka jí za to pochválila a sdílela její radost. Mírně jí vrátila k původní otázce ohledně příprav na zkoušky se svou známou. Klientce se podařilo se známou 2x sejit a strávit 2h probíráním složitých témat ke zkoušce a zároveň se domluvily na pravidelných lekcích od září, po dovolených. Následovala otázka, jak se cítila poté, co se jí podařilo za uplynulou dobu a jak to oslavila. Načež její odpověď byla o tom, že jí to přijde normální a není důvod nic oslavovat. Koučka nechala působit ticho (vydržela nijak nereagovat ani mimikou) a klientka došla k uvědomění, které provázela silná emoce (slzy), že se sama neumí pochválit a uvědomila si, že je to na ní, jak se učení postaví. Sama pak pokračovala, že je vlastně úspěch, že po několika měsících začala opět pilně studovat a domluvila si pravidelné lekce se svou známou. Kromě toho se jí rýsuje práce nový klient, a to je také úspěch. Koučka se jí, jak pokračuje s prací se „skřítkem“ našeptávačem. Použití metody Gremlina. U klientky koučka raději ještě jednou zdůraznila, ať si přestaví kohokoliv a popíše tuto postavu, která jí našeptává, že to nezvládne, že na to nemá a oddělila to od sebehodnocení, že taková opravdu je. Popsala svoji metodu, když se objeví „našeptávač“, snaží se ho odehnat spíše svojí mantrou. Nefunguje to stoprocentně, ale pomáhá jí to držet si odstup a uvědomovat si, že ona taková není sama o sobě.

Ke konci sezení koučka shrnula a popsala její dosavadní úspěchy. A připomněla jí, že je co oslavovat. Bylo vidět, že to klientku moc těší. Zeptala se jí, ať řekne na stupnici

od 0-10 jaké se cítí z hlediska své schopnosti sama sebe ocenit a pochválit. Odpověď byla, že nyní to je na 5 a odpověděla, že by se chtěla posunout na 7.

#### **Shrnutí sezení:**

U klientky dobře funguje stálé oceňování jí samé a připomínání jí, co vše stíhá z pracovních povinností a jakou péči věnuje své rodině a okolí. Velmi dobře u ní funguje použití škál a nechání prostoru na odpověď. Líbí se jí psát si věci do deníčku, protože když vidí věci napsané více jim věří. Velmi dobře zafungovalo ticho a trpělivost.

Na příští sezení se koučka s klientkou domluvily na pokračování v psaní si deníčku. Používání mantry v případě, že se začne opět kritizovat a znevažovat své schopnosti. Příští sezení budou věnovat přípravě na ústní část zkoušky, kde bude muset čelit velkému stresu, která ji čeká za 2,5 týdne.

#### **4.5.2 Koučovaný č. 2 - kazuistika**

**Kouč:** Dagmar Matoušková – interní kouč společnosti CP audit s.r.o.

**Koučovaný klient:** Tomáš Blatný – zaměstnanec CP audit s.r.o.

**Téma:** Zvládnutí konfliktu v týmu

**Místo a období:** sídlo spol. CP audit s.r.o. v Praze, od 7. 7. do 25. 10. 2020

Kazuistika zahrnuje 4 sezení, která se uskutečnila od 7. 7. do 25. 10. 2020. Klientem tohoto koučování byl zaměstnanec společnosti CP audit s.r.o. zastávající pozici manažera z oddělení audit. Ve společnosti působí již 5 let, v době koučování měl nově přichozí 4 podřízené, kteří byli z řad čerstvých absolventů vysokých škol. Měl na starosti jejich plynulé zaškolení, seznámení s auditními procesy a prostředím společnosti. Zároveň musel nováčky rychle zasvětit do procesu zakázek, aby byli připraveni na první služební cesty ke klientům.

#### **1. sezení**

Stejně tak jako u předchozího koučovaného, tomuto sezení předcházelo nulté sezení. Koučka si s klientem nastavila budoucí průběh sezení, uzavřeli společně možnost

o zrušení kontraktu. Manažer vyhledal pomoc koučky po necelém měsíci, kdy se začaly objevovat velmi negativní náznaky konfliktu v týmu. Manažer začínal vnímat nedůvěru ve své podřízené a pokles komunikace. Proto se rozhodli společně stanovit si cíl a téma koučinku „**zvládnutí konfliktu v týmu**“. Stanovili si jednotlivé body, kterými by se klient rád zabýval a domluvili se tak na dalším pokračování.

Sezení koučka začala otázkou spojenou s tím, jak manažer vnímá své podřízené a jakých úspěchů se jim podařilo zatím dosáhnout. Chtěla tak navodit příjemnou a pozitivní atmosféru. Manažer začal postupně jmenovat jednotlivé podřízené z jeho týmu. Popsal jejich slabé a silné stránky. Podrobněji se zaměřil i na jeho osobní první dojmy a pocity ze vzájemné spolupráce s každým z nich. O dvou z nich prohlásil, že jsou spíše introverti a je pro něj velice složité s nimi navázat komunikaci. Snažil se je již několikrát v kuchyňce rozpovídat a zavést konverzaci také jiným směrem než na práci. Koučka ocenila snahu manažera přistupovat přátelským způsobem. Ovšem zmínila, že by neměl uzavírat své dojmy a názory tak rychle, z rozhovoru a z jeho energie pociťovala určitý pocit bezmoci a zatrpklosti. Zeptala se ho, jestli se dokázal vcítit do jejich situace a přiměla ho si vzpomenout na jeho začátky ve firmě a jaké to pro něj bylo. Manažer se okamžitě uvolnil a rozesmál se, poznamenal, že to pro něj bylo hodně těžké zvládnout pracovní požadavky, ale i vycházet s kolegy.

Koučka položila otázku „Vidíš sám sebe alespoň v jednom ze svých nynějších asistentů?“. Manažer ovšem odvětil a začal zmiňovat to, jak nelze srovnávat je a jeho. Protože oni nevědí, jakou mají příležitost a dle jeho názoru si jí neváží. Nastal velký pokles energie, a tak se koučka rozhodla využít ticho, aby si manažer utřídil myšlenky a soustředila se pouze na jeho energii. Postupně se začínal manažer otevírat ohledně jeho vztahu s podřízenými. Usoudil, že je malinko posuzoval podle jejich dosavadních zkušeností, a dokonce i z jaké vysoké školy do firmy přišli. Neuměl se přes tyto předsudky přenést, a dokonce i vnímal jejich odraz na pracovním výkonu. Koučka návodnými otázkami upozorňovala na to, aby se manažer zaměřil na současnou situaci, aby se nevracel k minulosti a nehledal opodstatnění jejich chyb. Koučka naváděla manažera k tomu, aby hledal pozitivní věci na vzájemné spolupráci. Chtěla, aby se otevřel novým věcem.

### **Shrnutí sezení:**

Koučka manažera velmi dobře zná z pracovního prostředí, spolupracuje s ním několik let. Proto měla již odpozorováno, jakým způsobem se chová k ostatním. Manažer takového typu je velice ostražitý a je z něho cítit velká motivace. Manažer je velice pracovitý a z minulosti neměl žádné problémy s prací ani s podřízenými. Poprvé za jeho kariéru se ovšem setkává s problémy. Z klienta je cítit velké vyčerpání, proto se chce v příštím sezení zaměřit na způsob, jakým rozvrhuje manažer práci svým podřízeným.

### **2. sezení**

Na začátku druhého sezení koučka pociťuje náznak motivace, s kterým přichází manažer do místnosti. Koučka položila otázku, zda se klient snažil od minulého sezení mít otevřenou mysl a nenechával se ovlivnit předsudky a minulostí. Klient odpověděl, že od posledního sezení neproběhlo žádné výrazné zlepšení, že má plno práce a neustále řeší nějaké pracovní problémy a napravuje chyby svých podřízených. Koučka se tedy snažila návodnými otázkami zjišťovat, proč manažer není schopný dosahovat efektivních výkonů svého týmu. Proč dochází k pochybením a problémům. Klient se rozpovídal nad tím, že několikrát opakuje jisté pracovní postupy a vysvětluje danou problematiku svému týmu, ale že ani jeden z nich se nikdy na nic nezeptá a nepoloží žádnou otázku. Vždy mu vše odsouhlasí, ale poté nastávají problémy a chyby. Přiznává, že nevidí ani spolupráci mezi nimi. Koučka se zeptala, jakým způsobem s nimi komunikuje. Manažer odpověděl, že polovina jejich konverzace probíhá přes email. Pokud, ale manažer zjistí a objeví chyby, tak jde přímo za nimi a osobně s nimi problémy řeší. Zdůvodnil to tím, že nemá neustále čas je školit a chodit za nimi do kanceláře. Koučka dále kladla otázky, aby hledala řešení toho, proč pokulhává přímá osobní komunikace. Koučka si uvědomovala, že musí navést klienta k řešení problému s delegováním činností. Poradila mu, aby začal zařazovat malé a lehké úkoly, které mu tým podřízených musí vypracovat společně. Aby tak upevnil jejich komunikaci a vztahy. Manažer navrhoval spoustu pracovních úkolů a úloh, kterými by je mohl pověřit. Koučka si všimla, že manažer si začíná uvědomovat důležitost delegování.

### **Shrnutí sezení:**

Z druhého sezení si koučka odnáší pozitivní dojmy v rámci toho, že si manažer uvědomil, jak je důležité přenášet odpovědnost na podřízené. Kladně hodnotí i manažerovi snahu o to, aby se mezi nimi upevnila komunikace. Do dalšího sezení klientovi doporučila zvýšit důvěru a začlenit přímou osobní komunikaci do týmu. Na další sezení se bude snažit klienta motivovat k dalším krokům. Vypozorovala to, že má klient tendenci spíše svádět vinu na přepracovanost a staví se negativně k důvěře vůči svým podřízeným.

### **3. sezení**

Na počátku třetího sezení položila koučka otázku „Co bys chtěl dnes probrat, abys viděl progres?“. Klient zmínil, že by se rád podíval na možný postup a jednotlivé body toho, které by on mohl udělat pro to, aby se zlepšila nálada v týmu. Zmínil, že za nedlouho vyrazí s týmem na první zakázku, a že má určité pochybnosti, zda mohou ustát takový tlak. Koučka navrhla, aby si klient napsal několik bodů a kroků k tomu, jak by on sám postupoval, pokud by ho čekalo to samé. Klient zdůrazňoval společnou přípravu se svým týmem. Neustále však zdůrazňoval, že v týmu zatím neprobíhá žádná společná příprava. Koučka tedy navrhla, aby manažer uspořádal společný meeting, na kterém si všichni společně sednou a projde s nimi jednotlivé body, které si předem připraví. Koučka naváděla klienta k tomu, aby dokázal správně a konkrétně vysvětlit jednotlivé své kroky. Zaměřili se na motivaci, způsob řešení a co dělat v případě, že nebude z týmu pociťovat žádnou snahu. Koučka kladla dále otázky spojené s tím, zda klient již zařadil týmu do jejich pracovních činností od minulého sezení nějaké společné úkoly, které s nimi poté diskutoval. Klient se rozpovídal o tom, že za ním dokonce jeden z jeho podřízených sám přišel a začal s ním upřeně diskutovat problém, s kterým si sám nevěděl rady. Klient ihned svolal celý svůj tým a proběhla krátká diskuse. Koučka klienta pochválila a podtrhla jeho snahu a pozitivní přístup k věci. Koučka začala navazovat na to, jak si klient představuje spolupráci v týmu na blížící se zakázce, zda si dokáže představit týdenní služební cestu, aniž by nastávali konfliktní situace či úplný útlum komunikace. Klient se zmínil o negativní výměně názorů, které byl svědkem mezi jeho dvěma podřízenými, týkala se ovšem osobní věci a ne pracovní. Koučka se zeptala, zda to poté ovlivnilo náladu v týmu a další pokračování dne. Klient odpověděl, že tito dva členové spolu od té doby nemají



kladný vztah a začíná se u nich projevovat jistá rivalita. Koučka se zeptala, zda by mohl klient udělat něco proto, aby tuto rivalitu zmírnil. Společně se dobrali k řešení, že tyto dva jedince nebude nezahrnovat do společných úkolů. Aby mohl manažer pozorovat náladu a emoce. Koučka naváděla klienta k tomu, aby si všímal i neverbální komunikace mezi těmito dvěma členy. Soustředil se na spravedlivé pochvaly a oceňování jednotlivých členů rovným dílem a aby žádného z nich nenechával stát v pozadí. Společně si prošli nejvhodnější způsoby hodnocení a také řízení a rozdělování úkolů.

### **Shrnutí sezení:**

Koučka vidí v klientovi velké pokroky, začíná na něm vnímat, že se mu ulevilo v rámci pracovních povinností, které zvládá delegovat na podřízené. Zároveň vnímá uvědomění si klientova postoji ke vnímání emocí a nálady mezi členy týmu. Ocenila i klientovu přípravu na blížící se společnou služební cestu. Od budoucího sezení očekává to, že si klient uvědomí, na čem by se dalo ještě více a do hloubky zapracovat. Komunikace na meetingu, který hodlá klient uspořádat je klíčová. Postupně se tak klient naučí komunikovat se všemi stejně a nálada v týmu se zlepší.

### **4. sezení**

Klient na začátku sezení označil dobu mezi tímto a posledním sezením za zcela klíčovou. Koučka se ho zeptala, jak proběhl společný meeting a zda se klientovi podařilo nastavit komunikaci a upevnit náladu v týmu. Klient řekl, že meeting začínal poměrně plynule, uvedl tým do potřebných bodů a kroků, kterými musejí vzájemně projít před služební cestou. Zároveň seznámil členy týmu se systémem hodnocení, které v týmu zavedl.

Koučka ocenila pečlivost klienta a zeptala se ho jaký měl z meetingu konečný pocit. Klient odpověděl, že proběhla i dlouhá diskuse ohledně blížící se zakázky a že zodpovídal na nespočet dotazů, které pozvedly náladu a uvolnily atmosféru. Hodnotil přípravu týmu kladně a vyzdvihl jejich týmovou komunikaci, kterou odpozoroval. Zároveň rozděl nové úkoly a rozdělil členy do skupin, tak jak si myslí, že by se mely vztahy více upevnit. Klient zmínil, že to pro něj byl riskantní krok, ale že doufá, že se mu vyplatí.

Koučka se zeptala, jak proběhla služební cesta a jaké dojmy a ponaučení si z ní odnáší. Klient začal s velmi negativním hodnocením jednoho člena týmu. Zmínil to, že ho zklamal například tím, že první den služební cesty negativně komentoval práci jednoho z kolegů. Klient tuto situaci podle jeho slov moc nezvládl a následně si myslí, že to vedlo k výměně názorů mezi nimi. Koučka se tedy zeptala, jak by zhodnotil komunikaci mezi tímto konkrétním členem týmu a ostatními. Klient začínal mít pochybnosti, zda tento člověk správně zapadl do kolektivu, cítil z něho velice negativní rivalitu, která přerůstala v osobní konflikty mezi ostatními. Ovšem zatím neměl důvod si nějak výrazně stěžovat na jeho pracovní výkon. Koučka se klienta zeptala, zda si dokáže i v budoucnu představit spolupráci s tímto člověkem a jak by ovlivnil vývoj v týmu. Klient zmínil, že je to i tím, jak je tento člen mladý a nezkušený. A začínal popisovat komunikaci s klientem na zakázce, která proběhla na úvodní schůzce. Tento jedinec měl tendence brát vše do vlastních rukou a nevnímat názory ostatních. Manažer tedy tvrdil, že necítí z člena týmu týmového ducha, s kterým by mohl nadále spolupracovat.

Klient se otevřel ohledně dvou stížností, které padly na zakázce na tohoto člena ze strany obchodního klienta. Koučka tedy navedla klienta k zamyšlení se nad tím, zda je možné, aby se jeho chování v týmu napravilo. Klient odpověděl, že ke konci zakázky už vnímal z týmu jistý odstup od tohoto problematického člena. Tvrdil, že s ním již nikdo nechtěl spolupracovat. Koučka nalézala s klientem možná řešení tohoto konfliktu. Klient se přiznal, že byl po návratu velice vyčerpaný a neměl náladu řešit své pocity z uplynulé služební cesty.

Koučka návodnými otázkami zjišťovala to, zda si klient dokáže představit zlepšení v týmu a budoucí spolupráci. Odpověděl, že nevidí budoucnost příliš růžově a že už si neví rady, jak by se měl k situaci postavit. Koučka opět doporučila klientovi, ať si vše nechá projít hlavou a zaměří se opět na společné meetingy a vzájemnou komunikaci i mimo pracovní prostředí.

Klient se rozhodl, že si zkusí promluvit s každým členem zvlášť, aby zjistil jejich dojmy ze služební cesty a poté bude celou situaci řešit dál. Klient uvedl, že by uvítal, kdyby se tento konflikt netýkal jeho týmu, ale že to už k práci patří a uvědomuje si, jak náročné vztahy v týmu mohou být. Z koučování si tak odnáší, že by měl být více trpělivý a měl by více naslouchat. Připustil také, že zapracuje na své důvěře k podřízeným,

zároveň se bude snažit zavést pravidelné meetingy v rámci zlepšení komunikace, bude se také snažit komunikovat s členy týmu i mimo pracovní záležitosti.

#### **Shrnutí sezení:**

Koučování daného klienta hodnotí koučka pozitivně, manažer si uvědomil mnoho svých chyb, na kterých by měl pracovat. Zároveň klient našel nový vhled na své metody vedení týmu. Po uplynutí zkušební doby, kdy následovalo hodnocení, se člen týmu, který byl jádrem konfliktu, rozhodl z firmy odejít a ukončit spolupráci. Dle slov manažera se nadále tento jedinec choval arogantně a nedokázal se poučit ze svých chyb. Bohužel to z jeho pohledu byl velice talentovaný a nadějný mladý auditor, který bohužel nezapadl mezi ostatní členy týmu.

### **4.6 Metodologie výzkumného šetření**

K dosažení stanovených cílů výzkumného šetření byla zvolena kvalitativní metoda metodologického výzkumu. V praktické části práce jsou navrženy tři výzkumné otázky, které byly posléze vyvráceny či potvrzeny na základě výsledků z provedeného šetření. V rámci sběru dat k této bakalářské práci byl proveden rozhovor s interním koučem vybrané společnosti CP audit s.r.o. Rozhovor byl zaměřen na samotného interního kouče, popis procesu koučování v dané společnosti, všeobecný názor a pohled kouče na samotné koučování.

Na základě získaných informací o koučování v této vybrané společnosti byly sestaveny dva konkrétní příklady koučinku ve formě kazuistik z pohledu interní koučky. Prvním příkladem koučinku je téma „Příprava na zkoušky daňového poradce“ a druhý příklad je zaměřen na „Zvládání konfliktů na pracovišti u podřízených“.

### **4.7 Cíle a harmonogram výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření je analyzovat, popsat a zhodnotit proces koučování ve vybrané společnosti CP audit s.r.o.

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s interní koučkou dne 7. 1. 2021 v 17 h, s přibližným časem trvání 60 minut, v prostředí

kanceláři v sídle společnosti CP audit s.r.o. v Praze. Na základě získaných informací a dat byly vytvořeny dva konkrétní příklady koučování ve společnosti ve formě kazuistik. Celý rozhovor byl následně autorkou přepsán a je součástí této bakalářské práce ve formě přílohy, viz Příloha A. Jelikož se ve společnosti CP audit s.r.o. vyskytuje pouze jeden interní kouč, proběhl tak pouze jeden rozhovor. V rámci stanoveného cíle práce byl rozhovor dostačujícím zdrojem k získání potřebných informací a k sestavení dvou kazuistik. Tyto kazuistiky slouží jako ukázka pro analyzování procesu koučování, stanovení jeho efektivity a vlivu na rozvoj zaměstnanců. Kazuistiky jsou popsány z pohledu interní koučky. Rozhovor byl realizován v prostředí vybrané společnosti, tedy CP audit s.r.o. Data byla sbírána a vyhodnocována v období od prosince 2020 do ledna roku 2021.

#### **4.8 Stanovené výzkumné hypotézy**

Následující hypotézy jsou sestaveny dle cíle práce. Zahrnují všechny důležité aspekty k dosažení cílových bodů. Na základě sběru dat z rozhovoru je cílem stanovené výzkumné hypotézy potvrdit či vyvrátit. Následně proběhne vyhodnocení a stanoví se tak určité závěry a doporučení. Stanovené hypotézy byly sestaveny na základě studia odborné literatury (Hendl, 2005, str. 164–166) a zkušeností autorky této práce.

**V rámci výzkumného šetření jsou stanoveny následující výzkumné hypotézy:**

**H1:** Koučink ve vybrané společnosti není součástí benefitů zaměstnanců na rozdíl od jazykových kurzů.

**H2:** Služeb interního kouče využívají více zaměstnanci na vedoucích pozicích než řadoví zaměstnanci.

**H3:** Kouč vybrané společnosti se častěji zabývá tématy osobního rozvoje než tématy týkající se kariérního rozvoje.

#### **4.9 Polostrukturovaný rozhovor**

K dosažení stanovených cílů výzkumného šetření byl zvolen rozhovor. K vedení rozhovoru je potřeba citlivost, koncentrace, interpersonální porozumění a disciplína.

Je třeba si předem určit řadu rozhodnutí ohledně samotného obsahu otázek k rozhovoru, jejich formy a pořadí. Je důležité zvážit také délku rozhovoru. (Hendl, 2005, str. 164–166)

Rozhovor je explorativní technika, která se neopírá o odpovědi respondenta, ale vychází z ústní komunikace. Tato komunikace probíhá mezi výzkumníkem a zkoumanou osobou. Pro tuto techniku jsou typické předem připravené, strukturované postupy opírající se o soubor promyšlených otázek. (Pelikán, 2007, str. 117)

### **Okruhy otázek k rozhovoru s interním koučem:**

#### **1. Otázky zaměřené na interního kouče společnosti:**

- Cesta ke koučování a začátky v koučinku.
- Zkušenosti s certifikovaným výcvikem. Průběh výcviku a jeho délka.
- Typ koučinku. Správný kouč.
- Nevýhody a výhody interního kouče.

V první části rozhovoru jsou uvedeny informace o interním kouči společnosti a popis jeho dosavadních zkušeností. Na základě těchto informací se dále rozhovor rozvíjel k podrobnějšímu popisu koučování. Rozhovor v této části také poukazuje na myšlenky a názory interního kouče, například výhody a nevýhody interních koučů a popis osobnosti správného kouče sestavený z pohledu interního kouče vybrané společnosti.

#### **2. Otázky zaměřené na využití koučinku ve vybrané společnosti:**

- Průběh koučování ve společnosti CP audit s.r.o.
- Témata, která jsou nejčastější.
- Postoj zaměstnanců společnosti ke koučinku.
- Věková skupina a pozice koučovaných zaměstnanců.
- Konkrétní příklady využití koučinku – popis, cíle, zhodnocení.

Druhá část rozhovoru je zaměřena na využití koučinku ve vybrané společnosti. Zaměřuje se na popis procesu ve společnosti. Popisuje například počátek vzniku koučinku ve společnosti a jeho následné zařazení do benefitního programu. V rámci zkušeností

interního kouče se rozhovor zabývá i současnou situací procesu koučování ve společnosti. Zmiňuje nejdůležitější body tohoto procesu a vysvětluje dva konkrétní příklady, které budou podrobněji popsány ve formě kazuistik.

Druhá část rozhovoru je zaměřena na nejčastější témata, se kterými se zaměstnanci společnosti na kouče obracejí. Objasní efektivitu procesu a jeho dopady na rozvoj zaměstnanců. Také poukazuje na nejčastější a společné rysy, které zaměstnance spojují. Nahlíží na zhodnocení koučinku ve společnosti CP audit s.r.o.

#### **4.10 Analýza a interpretace získaných dat**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pro dosažení cíle práce byl zvolen kvalitativní sběr dat. Byl realizován polostrukturovaný rozhovor, kterého byla součástí autorka této bakalářské práce spolu s interní koučkou společnosti CP audit s.r.o. – Dagmar Matouškovou. Prostřednictvím spolupráce s interní koučkou, byly sestaveny dvě kazuistiky, které popisují využití koučinku ve společnosti z pohledu interní koučky.

##### **Fáze přípravy**

Fáze přípravy pro tento kvalitativní výzkum předcházela rešerše dostupných zdrojů odborné literatury a některých internetových zdrojů. Díky možnosti spolupráce s interním koučem a z pozice zaměstnance vybrané společnosti byly autorce práce přístupné veškeré interní materiály sloužící k popisu společnosti. K dispozici autorce byly materiály z realizovaného výcviku koučinku, kterého se zúčastnila Dagmar Matoušková, jakožto interní kouč ve vybrané společnosti, CP audit s.r.o. Motivací k zvolení této metody výzkumu byla autorce možnost snadného přístupu k materiálům a informacím od interního kouče a zároveň osobní zkušenosti, jakož to zaměstnanec CP audit s.r.o.

##### **Fáze realizace**

Před uskutečněním rozhovoru si autorka stanovila a připravila strukturu rozhovoru a již zmíněné okruhy otázek korespondující se stanovenými hypotézami a cílem práce. Poté autorka kontaktovala interního kouče a seznámila ho s veškerými detaily a cílem práce. Získala tak souhlas k uskutečnění rozhovoru. Následně bylo stanovené datum a čas jeho uskutečnění. Byla stanovena přibližná délka rozhovoru, která byla odhadnuta

na 60 minut. Před samotným začátkem v den uskutečnění rozhovoru, 7. 1. 2021 v 17 h, se účastníci setkali na domluveném místě v kancelářích CP audit s.r.o. Interní koučka Dagmar Matoušková byla předem seznámena s obsahem okruhu otázek k rozhovoru. Tento přehled otázek byl předložen i v úvodu samotného rozhovoru. Během rozhovoru byl pořízen hlasový záznam, který byl později použit pro další fázi zpracování dat. Pro zachování anonymity bylo záměrně pozměněno jméno interní koučky a také veškerých klientů, kteří jsou dále součástí dvou vytvořených kazuistik. Celý rozhovor byl tedy realizován osobně s využitím hlasového nahrávacího zařízení. Při kladení otázek byl kladen důraz na jejich logickou návaznost a snaha dodržet stanovený cíl výzkumu. Zvýšená pozornost byla také kladena na interpretaci otázek k jejich co nejlepšímu pochopení. Jejich formulace byla vždy podle potřeby upravena a vysvětlena.

### **Fáze vyhodnocování**

Následující fáze vyhodnocení byla uskutečněna na základě získaných dat z rozhovoru. Tato fáze zahrnovala rozbor a vyhodnocování nasbíraných dat. Pro dosažení vyhodnocení byla zhotovena transkripce rozhovoru, viz Příloha A. V průběhu poslechu rozhovoru proběhla sumarizace získaných údajů, v jednotlivých odpovědích byly identifikovány důležité části a informace, které sloužily k seznámení s interním koučem a k pochopení celého procesu koučování ve společnosti. Také byly nasbírány veškeré důležité informace a data k sestavení dvou kazuistik, které slouží k nastínění využití koučování ve společnosti CP audit s.r.o.

Pro zachování anonymity byla změněna jména veškerých zmíněných osob v rozhovoru. Na začátku byly kladeny otázky směřující k seznámení kariérní historie koučky. Následně se otázky směřovaly k využívání koučinku přímo ve společnosti. Cílem bylo zjistit a nastínit počátek koučinku ve společnosti a následně popsání jeho využití. Otázky byly zaměřeny na proces koučování, především byla snaha odhalit, za jakým účelem byl koučink ve společnosti zaveden a zda je povinný či je součástí benefitů pro zaměstnance. Cílem bylo také zjistit, jestli je koučink přístupný všem zaměstnancům a jací zaměstnanci ho skutečně využívají. Otázky kladené během rozhovoru měly za cíl sledovat nejčastější témata, která jsou probírána během koučovacích sezení a podhalit tak problémy, se kterými se kouč často zabývá.

Ze získaných dat byly sestaveny dvě kazuistiky, které popisují dva konkrétní případy koučinku ve společnosti. Oba případy obsahují reálné a uskutečněné příběhy dvou zaměstnanců společnosti. Tito zaměstnanci vyhledali služeb interního kouče za účelem nalezení řešení problémů a dosažení cíle.

První kazuistika je zaměřena na cíl spjatý s rozvojem kariéry, konkrétně se zaměřuje na motivaci klientky a její přípravu na zkoušky daňového poradce. Kazuistika popisuje, s čím se klientka potýkala během celé přípravy a jak nalézala prostřednictvím koučování motivaci a cestu k absolvování těchto zkoušek.

Druhá kazuistika se zaměřuje na konflikt mezi členy týmu. Na základě tohoto konfliktu mezi podřízenými vyhledal pomoc interního kouče manažer daného týmu. Kazuistika sleduje jeho postoj ke konfliktu a obtížné vyrovnavání a reakce na vyhrocené situace mezi členy. Obsahuje také postupné nalézání řešení konfliktu z postavení manažera. Popisuje jednotlivé metody, které manažer aplikuje za účelem ukončení konfliktu mezi členy týmu. Kazuistika obsahuje zlepšení postoje manažera a nalezení řešení problému.



#### 4.11 Sumarizace ověření hypotéz, závěry a doporučení

Před psaním bakalářské práce si autorka stanovila 3 hypotézy. Tyto hypotézy se zaměřují na využití koučinku ve společnosti CP audit s.r.o. a na koučku, která ve firmě působí. Prostřednictvím hypotéz lze poukázat na proces využívání koučinku ve společnosti a na práci interní koučky. Dvě hypotézy se podařilo prostřednictvím výzkumu vyvrátit (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Sumarizace ověření hypotéz

Hypotéza	Znění hypotézy	Verifikace vs. Falzifikace
<b>H1</b>	Koučink ve společnosti není součástí benefitů zaměstnanců na rozdíl od jazykových kurzů.	F
<b>H2</b>	Služeb kouče využívají více zaměstnanci na vedoucích pozicích než řadoví zaměstnanci.	V
<b>H3</b>	Kouč vybrané společnosti se častěji zabývá tématy osobního rozvoje než tématy týkající se kariérního růstu.	F

Zdroj: autorka práce, 2021 (vlastní šetření)

## Závěry a doporučení

Tato následující doporučení vycházejí ze získaných informací na základě provedeného rozhovoru a osobních zkušeností autorky práce. Úryvky z rozhovoru s interní koučkou slouží jako potvrzení pro daná tvrzení a také za účelem doporučení a zlepšení stávající situace.

První doporučení se týká informovanosti a dostupnosti koučinku pro zaměstnance CP audit s.r.o. Dle rozhovoru je zřejmé, že zaměstnanci mají koučink v rámci benefitů. Zařazení koučinku do benefitního programu je rozhodně správným krokem. Na jednu skutečnost je dobré poukázat a to sice, že koučink je nabízen přednostně zaměstnancům na seniorních a manažerských pozicích. Tato skutečnost byla potvrzena interní koučkou.

*„Z počátku jsme tuto službu nabízeli pouze zaměstnancům na seniorních a manažerských pozicích. Jednalo se tedy o zaměstnance, kteří do určité míry už musejí ovládat řízení daného počtu svých podřízených. Z toho důvodu, abych nemusela případně někoho odmítnout a mohla se soustředit jen na menší počet zaměstnanců, z užší skupiny“.*  
(Příloha A)

Tvrzení koučky o zaměření se pouze na užší skupinu zaměstnanců je zde zcela logické. K tomuto rozhodnutí koučku pravděpodobně ovlivnily faktory týkající se počtu zaměstnanců firmy a možného vytížení. Také je na místě zdůraznit zjištění, že koučka zmiňuje zaměření koučinku na zaměstnance, kteří musejí ovládat a vypořádávat se s problémy spojenými s řízením podřízených. Do budoucna bych tedy doporučila koučce zaměřit se také na podřízenější pozice, jelikož nastává možnost zabránění a ovlivnění do jisté míry možných vznikajících konfliktů a problémů.

Další doporučení se týká tvrzení koučky ohledně nespočtu talentovaných lidí, kteří jsou nuceni z firmy odejít, ať už na základě vlastního rozhodnutí nebo během zkušební doby či po jejím uplynutí. Toto koučka shledává jako velký problém. Zde uvádím vyjádření koučky k této problematice ztráty talentů ve společnosti.

*„K nám do firmy každý rok přichází nespočet talentovaných lidí. Je opravdu škoda, pokud jsou nuceni odejít pouze kvůli tomu, že si nesešli se svými kolegy. Proto se snažím mezi manažery rozšiřovat umění řídit svůj tým“.*

Zde koučka zmiňuje problematiku lidských vztahů na pracovišti a návaznost na manažerské dovednosti řídit tým podřízených. V tomto případě doporučuji ke zlepšení situace intenzivnější zaměření na nováčky a odhalení talentovaných jedinců. K tomuto tvrzení zde uvádím zdůvodnění od interní koučky, kde zmiňuje možnost zlepšení, a to ve formě mentorů pro nově příchozí zaměstnance. Možnost zařazení do procesu adaptace k nováčkovi mentora by zabránila špatné komunikaci a vznikajícím nedorozuměním.

*„Prvních několik týdnů jsou nováčci podrobena intenzivnímu hromadnému školení, to bych nastavila rozhodně jinak, protože z mého pohledu to pouze vede k tomu, že se navzájem stydí a bojí se na cokoliv školícího manažera zeptat. Není tak možné, aby si ze školení něco odnesli. Proto bych chtěla do týmů nováčků zařadit mentory, to by pro ně byl člověk, ke kterému by mohli být otevření a nebáli se ho na něco zeptat. To by pak vedlo k tomu, že by tam nebyla taková hierarchizace pozic. Mám pocit, že nemají podřízení důvěru ve svého manažera“.*

Výše zmíněná doporučení by potencionálně vedla ke zlepšení procesu koučování ve společnosti, a to by také ovlivnilo jeho efektivitu vůči zaměstnancům. Proto bych své další doporučení zaměřila právě na zvýšení efektivitu koučinku. Z rozhovoru, který jsem s koučkou vedla, jsem narazila na její názory ohledně této problematiky efektivnosti. Koučka je poměrně nová v této oblasti, a tak se samozřejmě snaží odvádět svou práci, jak nejlépe dovede. Na svých začátcích se potýkala s překážkami, které musela překonávat, aby se stále zlepšovala. Uvedla například přesahování časového limitu s klienty a odvádění rozhovoru od původního tématu.

*„Nejobtížnější bylo pro mě si ukočťrovat časový limit sezení. Opravdu jsem nebyla z počátku schopná uhlídat si čas, a tak jsem pravidelně přesahovala stanovaný limit. Což je v koučování velmi důležité, umět si čas uhlídat. Pamatuji si, že mé druhé sezení s klientem trvalo opravdu 2h, a to byl pro mě závažný problém, se kterým jsem bojovala“.*

*„Také bych řekla, že jsem během svých začátků nezvládala udržet klienta na správné cestě a u daného tématu. Vždy a pravidelně jsem s klientem během rozhovoru odbočovala od tématu, a to vedlo právě k nedodržení časového limitu. Klienti měli tendence odbočovat do osobních anebo jiných témat“.*

Koučka se s těmito problémy vypořádávala prostřednictvím konzultací se svými kolegy z absolvovaného výcviku koučování, kteří ji nasměřovali správným směrem. Dokázala se vypořádat s těmito překážkami, ale stále využívá dalších konzultací s kolegy a lektorem z výcviku.

*„Nejčastěji jsem se obracela na své kolegy z výcviku a našeho lektora. V rámci Bálintovských skupin jsem mohla pohodlně sdělit své obtížné začátky skupině a ti mi pomohli a navedli z tohoto začarovaného kruhu ven. Bylo opravdu přínosné, že jsem mohla lektorovi zavolat a spojit se s ním i po konci výcviku“.*

Dále doporučuji na základě výše zmíněných faktů možnost vyčlenění koučovacích témat. Během rozhovoru bylo zmíněno, že se koučka necítí komfortně, pokud klient odvádí rozhovor k osobním tématům. V tomto případě na základě informací o procesu koučování ve firmě je dobré, aby si koučka stanovila své působení v jedné dané oblasti témat. Potvrzuje to následujícím tvrzením.

*„Protože mám zkušenosti s firemním koučinkem, tak mi nesedí, pokud musím s klientem probírat nějaké hlubší osobní záležitosti. Ačkoli mám za sebou psychologické vzdělání tak se v této oblasti necítím dobře. Proto více tíhnu k tomu kariérovému koučinku, aby to bylo více zaměřeno na pracovní věci. Občas klienti míchají do pracovních záležitostí i rodinné a vztahové problémy a v tom se já opravdu necítím dobře. Jelikož zastávám roli interního kouče a koučuji své kolegy a kolegyně, tak bych tato dvě témata chtěla zvládat oddělovat“.*

Následující úryvek z rozhovoru využiji jako potvrzení k doporučení týkající se vyhrazení koučky v oblasti témat. Koučka uvádí jako příklad řízení týmu a time-management, proto tedy doporučuji se více na tato témata s klienty zaměřovat.

*„Nejbliž mi bylo řízení týmu a time-management, protože to má svá určitá pravidla a mám již zkušenosti s řízením týmu. Takže jsem se uměla dobře vcítit do situace, s kterou se klient vypořádával.“*

Další častý problém, na který koučka během procesu koučování ve společnosti CP audit s.r.o. narazila, je přepracování zaměstnanců. Jak jsem již uvedla, koučka se velice

dobře cítí v oblasti témat zaměřených na řízení týmu a time – management. V této souvislosti je dobré zmínit následující tvrzení z rozhovoru.

*„U manažerů byla velmi častá přepracovanost, to bylo opravdu něco, co měli manažeři napříč odděleními společné. Často jsem teď řešila přepracování v rámci home officu. Situace spojená s pandemií byla pro některé velice náročná. Tady bylo hlavní nastavit si s nadřízeným, kdy bude zaměstnanec k dispozici a kdy se bude věnovat například rodině a online výuce dětí.“*

V této společnosti mají zaměstnanci tendenci k přepracování. Zkrátka si neumějí správně rozložit své síly do vyhrazené pracovní doby. Koučka zmiňuje aktuální situaci spojenou s pandemií, a tedy s tím související práci na home office. Je to jeden z mnoha případů, kdy se koučka setkala s přepracovaností. Zmínila, že je to velmi častá realita u zaměstnanců této společnosti. K řešení tohoto problému doporučuji se stále zabývat tím, aby se manažeři naučili jisté úkoly delegovat na své podřízené. Ze zkušenosti autorky vyplývá, že zde vážne do jisté míry komunikace. Správná a efektivní komunikace vede k dosahování pracovních cílů a zlepšuje pracovní výkon. Je to opravdu jeden z nejčastějších problémů, kterými se koučka zabývá.

Na tuto skutečnost má samozřejmě vliv nespočet faktorů. Jedním z nich je ve společnosti CP audit s.r.o. výše zmíněná problematika delegování a komunikace v týmu, ale také nedostatek pracovních sil. Oblast financí a auditu, ve které se zaměstnanci pohybují, přináší mnoho překážek a problémů. V rámci rozhovoru bylo zmíněno, že zaměstnanci působící v této oblasti jsou velice specifictí. Neustále se pohybují v oblasti financí a převládá u nich analytické myšlení. Proto jejich emoční stránka není natolik projevoována v jejich pracovním chování. Ze zkušeností autorky je možné tuto skutečnost jen potvrdit. Někteří zaměstnanci mají tendence se uzavírat a jsou spíše introverti. Je tedy obtížné komunikovat s takovým typem člověka.

*„Myslím, že z mého pozorování a také zkušeností s jejich koučováním, mají problém navazovat přátelské vztahy na pracovišti. Spolupracují s určitým typem lidí, v tomto oboru financí jsou lidé zaměřeni na analytické myšlení a na fakta. Příliš se neřídí svými emocemi, ale řídí se fakty, a tak se i rozhodují. To vnímám jako velkou překážku, a ne u každého člověka je možné přimět ho si tuto překážku uvědomit. Jakmile zjistí, že můžou*

*svou mysl otevřít a vnímat své podřízené více na základě té vztahové přátelské úrovně, tak se jim bude lépe spolupracovat. Neříkám, aby spolu byli nejlepší přátelé, ale do jisté míry je vhodná přátelská atmosféra, především když to spojím s audit oddělením, kdy spolu tráví velké množství času“.*

Koučka se na svých začátcích potýkala s řadou problémů během procesu koučování. To však vedlo k postupnému zlepšování. Využití koučinku ve společnosti byl velice chytrý a správný krok. Koučka své působení a proces koučování ve firmě hodnotí optimisticky. Do budoucna by pro firmu bylo opravdu dobré přijmout do svých řad zaměstnanců ještě jednoho kouče. Doporučuji tak rozšířit působení na širší vzorek zaměstnanců ve společnosti. Koučink má pozitivní vliv na zaměstnance a samotná koučka začíná vnímat drobná zlepšení k lepší budoucnosti.

*„Za tak krátkou dobu to ještě nemusí být úplně zřejmé, ale do budoucna doufám, že se koučování projeví v přístupu manažerů k podřízeným a že si z koučování skutečně něco odnesou“.*

Z osobních zkušeností autorka shledává koučink jako krok kupředu pro celou společnost CP audit s.r.o. Koučka působí jako velice citově založený člověk. Ráda komunikuje s lidmi a rozhodně má předpoklady pro to být velmi dobrým koučem a pomáhat tak nejen manažerům, ale i ostatním zaměstnancům být lepšími, ať už v oblasti kariéry či mezilidských vztahů na pracovišti. Koučka pracuje s omezeným vzorkem zaměstnanců a za tak krátkou dobu svého působení na pozici interního kouče se setkala nejčastěji s problematikou vztahů mezi členy jednotlivých týmů, kariérním rozvojem a motivací zaměstnanců. Koučka vzhledem ke svému krátkému působení na této pozici nastřádala zatím jen malý počet koučovaných případů. Ovšem věří, že v budoucnu bude mít možnost tento počet rozšířit o další klienty.

Na základě závěrů dosažených prostřednictvím kazuistik, které byly sestaveny z pohledu interní koučky, lze hodnotit její dosavadní práci jednoznačně pozitivně. Příkladem tomu je kazuistika č. 1, kde se koučka zaměřuje na kariérní rozvoj dané klientky. Cílem je příprava klientky na absolvování zkoušky daňového poradce. Koučka napomáhá ke zvýšení motivace klientky, kdy prostřednictvím metody Kaizen si klientka stanovila jednotlivé kroky ke snadnějšímu dosažení jejího cíle. Motivaci koučka rozvíjí i

nahlédnutím na důležitost efektivního plánování času na studium. Klientka si dokázala uspořádat veškeré povinnosti, které jsou pro ni prioritou. Na začátku koučka klientce stanovila cíl, který vedl ke splnění prvního modulu studijních materiálů ke zkoušce. Zde bylo poukázáno na koučky systematickou práci a použití koučovacích metod.

Zásadní pro koučku bylo především navést a zároveň udržet klientku na správné cestě k úspěšnému absolvování zkoušky. Příkladem tomu byla situace, kde si klientka uvědomila, že potřebuje pomoc s vybranou látkou ke zkoušce. Domluvila se na společných konzultacích a doučování se svou známou. Tento posun byl v celém procesu zásadní, protože se koučce podařilo zvýšit klientky motivaci a chuť se učivu opravdu věnovat. V tomto případě hrála velkou roli klientky pracovní, ale i rodinná vytíženost. Proto zde koučka podnikala kroky, které klientku navedly k dosažení jejího cíle. Klientka si stanovila rozvrh a mohla tak plnit jednotlivé fáze studia. Koučka pracovala i se sebedůvěrou klientky. Bylo pro ni důležité se zaměřit na toto téma, aby si klientka uvědomila své schopnosti a kvality. Tento postup měl pozitivní vliv na klientky přístup ke studiu. Koučováním bylo možné docílit zvýšení motivace u klientky. Urovnala si své priority a byla schopna lépe hospodařit se svým časem vyhrazeným ke studiu. Klientka po ukončení koučování absolvovala zkoušku daňového poradce a posunula se o krok dál ve své kariéře.

Oproti tomu u popsané kazuistiky č. 2 se koučka setkala s manažerem, který čelil konfliktu mezi členy jeho týmu. Mezi manažerem a podřízenými panovala odcizenost, která vedla k neustálým pracovním problémům. Příčinou vzniklého konfliktu byl manažerův postoj k vedení týmu, ale také problémové chování jednoho z členů. Konflikt narušoval pracovní výkon a zhoršoval komunikaci v týmu. Koučování mělo výrazný vliv na postoj a přístup manažera k celému konfliktu.

Jelikož manažer pracuje s mladými a čerstvými absolventy, kteří vyzařují ambicemi a motivací k naplnění jejich kariérních cílů, nastávají problémy narušující vztahy mezi nimi. Koučka prostřednictvím výpovědí manažera odhalila značné odcizení, které v týmu panovalo. Shledala za důležité, aby se manažer vcítil do situace jeho podřízených. Návodnými otázkami probouzela v manažerovi vzpomínky na jeho začátky ve společnosti a tím v něm vyvolala empatii k podřízeným.

Koučka odhalila během koučování téměř nulovou osobní komunikaci mezi manažerem a členy týmu. Veškerá komunikace byla uskutečňována elektronicky. Koučka navrhla nové techniky, jak s podřízenými zlepšit komunikaci. Manažer do své běžné rutiny zařadil pravidelné pracovní porady a neustále se snažil komunikovat s členy týmu osobně. Dalším zlepšením lze chápat například pravidelná hodnocení členů týmu a opakující se pracovní porady, kde probíhala otevřená diskuse. Veškerá tato aktivita byla provozována přímo na pracovišti a tím docházelo k prohlubování jejich vztahů. To vše vedlo ke zvýšení pracovního výkonu týmu.

Dále koučka zaměřila svou pozornost na schopnost manažera správně delegovat úkoly na podřízené. Poradila mu, aby začal delegovat malé a lehké úkoly, na kterých by se tým podílel společně. Manažer navrhl mnoho pracovních úkolů a úloh, kterými je posléze pověřil. Výrazně tak polevila jeho pracovní vytíženost a mohl se více soustředit na navazování vztahů a zlepšení komunikace v týmu.

Nicméně konflikt přetrvával, a to především ze strany jednoho z členů týmu. Jeho chování se vyostřilo během první pracovní cesty. V průběhu neplnil zadané úkoly, choval se nadřazeně a nerespektoval týmovou spolupráci. Po této zkušenosti koučka navrhla zařadit neformální komunikaci do týmu, která vedla ke zmírnění rivality mezi členy a k uvolnění nálady. Manažer získal důvěru od jeho podřízených a pozoroval uvolněnější atmosféru.

I přesto byl problém ukončen výpovědí konfliktního jedince. Během hodnotících pohovorů po zkušební době s ním byla spolupráce ukončena. Přes veškerou snahu manažera, tento jedinec bohužel nevykazoval chování odpovídající týmové spolupráci.

Manažer si odnesl z koučování ponaučení o vedení svého týmu a nyní se dokáže lépe vypořádat s konflikty. Koučka se zaměřila během koučování na jeho trpělivost a důvěru k podřízeným. Zlepšení se projevilo na způsobu komunikace s podřízenými a navázání hlubších vztahů v týmu. Manažer se začal více o své podřízené zajímat a projevuje jim více důvěry. Důležitost nadále klade plynulé komunikaci mezi podřízenými, zaměřuje se na delegování a udržuje zdravě fungující vztahy v týmu.



## ZÁVĚR

Z provedeného kvalitativního šetření vyplývá mnoho skutečností týkajících se koučinku a jeho využití ve vybrané společnosti CP audit s.r.o. Vyhodnocení poukázalo na širokou škálu pozitivních dopadů koučinku na zaměstnance a jejich efektivitu. Na druhou stranu odhalilo i některé nedostatky. V rámci tohoto šetření byl uskutečněn rozhovor s interní koučkou společnosti. Z rozhovoru bylo získáno mnoho cenných informací a nových poznatků, které vedly k analyzování procesu koučování ve společnosti. Rozhovor sloužil také k vypracování dvou ucelených kazuistik, které sloužily jako názorná ukázka využití koučinku ve společnosti.

Analyzování a vyhodnocení stávající situace ve společnosti vedla k několika doporučením a závěrům. Jako velkou výhodou pro zpracování této bakalářské práce byla autorce osobní zkušenost. Zároveň tedy i přístup k interním zdrojům, a především možnost spolupráce s interní koučkou společnosti, od které bylo čerpáno nespočet odborných materiálů pro zpracování teoretické části práce. Spolupráce s koučkou se samozřejmě týkala i možnosti uskutečnit rozhovor. Tento rozhovor vedl k vyhodnocení využití koučinku ve společnosti.

Zaměstnanci společnosti CP audit s.r.o. jsou velice vytíženi a je na ně kladen velký tlak. V rámci rozhovoru koučka poukázala na problematiku, se kterou se často setkává během koučování. Zaměstnanci bojují s osobními problémy, s konflikty mezi podřízenými, špatnou a neefektivní komunikací a dalšími problémy, které jsou spojené především s řízením lidí. Z rozhovoru také vyplynula skutečnost kladení důrazu na vztahy mezi zaměstnanci. Koučování se touto problematikou také často zabývá. Pro společnost CP audit s.r.o. jsou velmi důležité lidské zdroje. Z šetření vyplynulo, že firmu opouštějí talentovaní jedinci a koučka uvedla důležitost změny v procesu adaptace nováčků. Z šetření vyplynula důležitost mezilidských vztahů a komunikace mezi zaměstnanci. Klíčovým nástrojem pro zlepšení těchto faktorů ve společnosti se stal právě koučink.

Koučování je ve společnosti poměrně krátkou dobu zařazeno mezi benefity pro zaměstnance zatím nejvíce využíváno u seniorní a manažerské pozice. Ovšem do budoucna bylo uvedeno doporučení o rozšíření působnosti na širší vzorek zaměstnanců. Také bylo doporučeno rozšířit personální obsazení o dalšího kouče. To by vedlo ke zlepšení efektivit koučovacího procesu. Koučink je zaměstnanci CP audit s.r.o.

využíván, a tak je na místě zvážit jeho rozšíření. Díky spolupráci s interní koučkou bylo možné proces koučování ve společnosti analyzovat a stanovit možná zlepšení a doporučení. Díky této spolupráci a přístupu k interním zdrojům společnosti autorka splnila stanovený cíl práce. Z pohledu interní koučky je využití koučinku krokem do zdárně lepší budoucnosti pro celou společnost CP audit s.r.o. Organizace se může pyšnit svou prestiží a konkurenční schopností ve své oblasti působení a koučink jako nástroj ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců má pozitivní vliv na rozvoj celé společnosti. V rámci zamyšlení se autorky nad dalším tématem zkoumání, může být porovnání společnosti s odstupem času. Autorka by se ráda zaměřila na porovnání dosavadní práce jedné koučky s prací více koučů či působení mentora ve společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč: [rady pro všechny manažery]*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.

CRKALOVÁ, Anna a Norber REITHOF. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha 7: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247,1624-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.

PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 978-80-7184-569-0.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.

PŮCHA, Milan, kouč a lektor, *školení: výcvik koučování*, 2019, QED Group, Praha

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebe koučování: Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha 7: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-257-4010-2.

Interní zdroje společnosti CP audit s.r.o., *Interní zprávy a publikace společnosti CP audit s.r.o.*

## Seznam použitých zahraničních zdrojů

BENTON, Debra. *Secrets of A CEO Coach: Your Personal Training Guide to Thinking Like a Leader and Acting Like a CEO*. USA: McGraw Hills education eBooks, 1999. ISBN 978-0-07-136662-5

BIRCH, Paul. *Instant Coaching*. UK: Kogan Page Limited, 2001. ISBN 0 7494 3441

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Finding Flow: The psychology of engagement of everyday*. New York: Basic Book group, 1997. ISBN 0465045138

DEISTLER, Elisabeth, Robert UNGVARI, Elisabeth HABERLEITNER a Iva MICHŇOVÁ. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-736-7140-9.

Gallwey, T. W. (2010). *Inner Game pro manažery. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti* (2. vyd). Praha: Management Press.

PASSMORE, Jonathan. *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. London, UK: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4637-4.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 2009, 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-209-3.

## Seznam použitých internetových zdrojů

DVOŘÁK, L. *Koučink jako manažerský nástroj* [online]. [cit. 2.11.2020]. Dostupné z: [http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek\\_Koucink](http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Koucink)

GALLWEY, W. Timothy. *The Inner Game* [online]. [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <http://www.theinnergame.com/>

*O společnosti CP audit s.r.o.*, 2020, [online]. [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <http://www.cpaudit.cz/about-us>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: .....	57
------------------	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A – Rozhovor s interním koučem společnosti CP audit s.r.o. ....I**

## **Příloha A – Rozhovor s interním koučem společnosti CP audit s. r. o**

„Ahoj Dášo, před tím, než se pustíme do rozhovoru, ti chci moc poděkovat za tvou ochotu a pomoc při psaní mé bakalářské práce. Opravdu si toho vážím. Na začátek rozhovoru bych ti chtěla oznámit, že tento rozhovor bude nahráván. Tato nahrávka bude sloužit výhradně jen pro účely zpracování této bakalářské práce a po ukončení bude smazána.

„Rozhovor se bude týkat koučování ve společnosti, ve které obě pracujeme, tedy CP audit s.r.o. Abych tě na úvod seznámila s průběhem rozhovoru, nejdříve se tě budu ptát na tvé zkušenosti a začátky s koučováním. V další části bych se zaměřila na kladení otázek spojené s koučováním přímo ve společnosti. Přibližný čas, který jsem si na rozhovor s tebou stanovila, je 60 minut. Doufám, že máš dobrou náladu a jsi připravená na povídání se mnou. Ještě jednou děkuji za tvůj čas a můžeme začít“.

### **1. Jaká byla tvá cesta ke koučinku, prozradíš mi tvůj začátek kariéry kouče?**

*„Vystudovala jsem Filozofickou fakultu na Univerzitě Karlově v Praze a poté jsem začala pracovat v personální agentuře. V personální agentuře jsem, kromě jiného, měla na starosti menší tým a tam jsem začínala intuitivním koučinkem v oblasti řízení mého týmu. Zároveň jsem poskytovala poradenství klientům, týkalo se to především personalistiky a náborem. S našimi dlouhodobými klienty se občas naskytl situace, kdy potřebovali poradit, jak řešit konflikty v týmu. V té době jsem se začínala o koučink více zajímat. Načítala jsem si odbornou literaturu, a tak se mi začínal dostávat do povědomí. V té době nebyl koučink úplně rozšířený, jako je tomu dnes. Koučink nebyl v té době označován za koučink, ani se nevyskytovali certifikovaní koučové“.*

### **2. Jak si dospěla k tomu, že ses rozhodla absolvovat certifikovaný výcvik koučování?**

*„Postupně jsem se více začala o koučink zajímat a přes pracovní náplň jsem chtěla doplněk k náborem. Nechtěla jsem se koučinku věnovat jen intuitivně, nechtěla jsem se věnovat ani terapii, ale měla jsem zájem spíše o poradenství. Přes svého spolužáka z vysoké školy jsem se dozvěděla o možnosti získat certifikát, je vlastníkem vzdělávací agentury QED Group. Již v minulosti jsem v této agentuře absolvovala se svým týmem několik školení a kurzů. Takže jsem si u něj udělala certifikát“.*



### **3. Popíšeš mi, jak takový výcvik probíhal a jak byl dlouhý?**

*„Certifikát mám již 2 roky, celý výcvik trval půl roku. Pravidelně jsme se s týmem ostatních budoucích koučů a s naším lektorem scházeli na sezení. Takové sezení trvalo opravdu celý den. Dostávalo se mi plno nových teoretických znalostí a moc mě těšilo, že jsem si je mohla ověřit rovnou i v praxi. Výcvik byl tedy rozdělen na dvě části – teoretickou a praktickou. Poté jsme si vyzkoušeli metodu tzv. Bálintovká skupina a Triáda. V rámci Triády jsme si každý vyzkoušeli tři role – kouč, koučí a pozorovatel. Koučí si zvolí téma a určitý cíl, kouč se následně návodnými otázkami snažil s koučím daný problém vyřešit. Každý člen musel být v jednotlivých rolích 5x minimálně, aby si každý jednotlivé role vyzkoušel. Z mého pohledu to bylo opravdu přínosné, protože pozorovatel sleduje oba, jak kouče, tak jeho klienta (koučího). Sleduje především to, jaké klade kouč otázky, pozoruje reakce klienta z hlediska neverbální komunikaci. Začátky pro mě byly opravdu těžké, soustředila jsem se více na kladení otázek než na vnímání energie a emocí klienta. Ještě složitější bylo pro mě udržet klienta pomocí otázek na správné cestě k danému tématu. Poznámky by si kouč během sezení zapisovat neměl, ale ihned po skončení sezení by si měl sednout a ujasnit si myšlenky, dojmy a vše si zapsat. Důležité je to především z toho důvodu, aby kouč věděl, na co příště navázat“.*

### **4. Jakému typu koučování se tedy věnuješ a co tě na tom nejvíce těší?**

*„Já více směřuji na kariérový koučink a poradenství, protože v této oblasti si myslím, že mám zkušenosti jak z personální agentury, tak z náboru. Baví mě pracovat i s mladými lidmi a absolventy. Radím jim, kam se po škole nasměřovat, aby si dokázali zhodnotit své silné a slabé stránky. Uvědomili si, co je motivuje a co je baví. Také jim radím, aby dokázali odlišit tlak rodiny, někdy rodina tlačí na své potomky, aby směřovali určitým směrem. Ale ne vždy je to pro ně správná volba. Proto se snažím a pomáhám mladým lidem objevit svůj potenciál. Takový typ koučinku mě opravdu těší. Protože mám zkušenosti s firemním koučinkem, tak mi neseď, pokud musím s klientem probírat nějaké hlubší osobní záležitosti. Ačkoli mám za sebou psychologické vzdělání, tak se v této oblasti necítím dobře. Proto více tíhnu k tomu kariérovému koučinku, aby to bylo více zaměřeno na pracovní věci. Občas klienti míchají do pracovních záležitostí i rodinné a vztahové problémy a v tom se já opravdu necítím dobře. Jelikož zastávám roli interního kouče a koučuji své kolegy a kolegyně, tak bych tato dvě témata chtěla zvládat oddělovat“.*

**5. Když už zmiňuješ pojem interní kouč, dokázala bys mi popsat některé výhody a nevýhody?**

*„Pro mě jakož to interního kouče, je opravdu velkou nevýhodou právě určitý osobní vztah k mým klientům. Jak jsem již říkala, důležité je v rámci koučovacího rozhovoru umět oddělovat a zvládat nasměrovat klienta pouze na téma a cíl, které si stanovil. Zároveň ale vnímám jako velkou výhodu to, že se na mě obrací velké množství lidí a nemají strach se mi s čímkoliv svěřit v rámci pracovního prostředí. Cítím z nich určitou důvěru a naději, že jim dokážu s daným problémem pomoci. Samozřejmě i vnímám to, že jsme všichni na stejné vlně a není třeba se dlouze seznamovat a poznávat třeba i prostředí a procesy v organizaci“.*

**6. Je zřejmé, že máš za sebou mnoho zkušeností, jaký by podle tebe tedy měl správný kouč být?**

*„S odstupem času zjišťuji, že by člověk měl mít určité životní zkušenosti, v koučinku je to opravdu důležité. Řekla bych, že je tady potřeba určitá zralost, i věková zralost. To znamená, že by si ten člověk měl projít určitými životními zkušenostmi. Určitě by se měl umět vcítit do druhých, to je dle mého názoru důležité. Kromě té odborné a pracovní zkušenosti, aby věděl, jak třeba fungují firmy, jaké to je mít určité povinnosti. Pokud má za sebou jak pracovní i rodinné zkušenosti, tak pak se dokáže lépe vcítit do těch svých klientů. Záleží také na tom, jaké oblasti se kouč chce věnovat. Může se věnovat například kariérovému poradenství nebo komplexnosti v rámci poradenství. Důležité je, aby se koučink nezaměňoval s terapií. Někteří kouči mají tendenci radit svým klientům až do té míry, kdy se koučink změní v mentoring anebo terapii. A to by se opravdu dít nemělo. Dle mého názoru je hlavní, aby kromě životních a pracovních zkušeností měl kouč v rámci odbornosti v zásobě i určité nástroje ke koučování a uměl je využívat. Koučink má určité zásady a postupy, které by měl znát“.*

**7. Jak jsi prožívala první zkušenost s Triádou, když tě ostatní pozorovali a hodnotili?**

*„Byla jsem opravdu ve stresu, ale snažila jsem se zachovat profesionálně. Přece jenom tě ostatní pozorují a poté se ti dostane zpětné vazby. Soustředila jsem se na to, abych nedávala příliš návodných otázek, snažila jsem se dodržovat okruh tématu. Zároveň jsem vnímala emoce a zpracovávala jsem neverbální projevy koučícího. Zpětná vazba byla pro mě velice důležitá a v dalších kolech jsem se na moje nedostatky snažila soustředit“.*

## **8. A co Bálintovská skupina, jaký pro tebe měla tato zkušenost přínos?**

*„Bálintovské skupiny mají své zásady a jsou povinné k absolvování v rámci výcviku. Během těchto sezení jsme se společně s ostatními členy skupinového výcviku pravidelně setkávali a diskutovali jednotlivé problémy a obtížně řešitelné situace při koučování klientů. Za jedno sezení jsme každý z nás mohli přednést našeho aktuálního klienta a vyslechnout rady a názory od ostatních. Po přednesení svého problému skupina začne klást otázky a poté přicházejí s možným řešením. Zároveň v rámci výcviku mi byl přidělen jeden klient, který na mé koučování poté sepsal hodnocení, které bylo také rozebíráno v rámci Bálintovské skupiny“.*

## **9. Jaký byl počátek koučinku ve společnosti, popíšeš mi, jak to probíhalo?**

*„V první řadě, po absolvování mého výcviku, jsem přišla s myšlenkou zavedení koučinku do služeb, které by mohla firma nabízet svým zaměstnancům. Z počátku jsme tuto službu nabízeli pouze zaměstnancům na seniorních a manažerských pozicích. Jednalo se tedy o zaměstnance, kteří do určité míry už musejí ovládat řízení daného počtu svých podřízených. Z toho důvodu, abych nemusela případně někoho odmítnout a mohla se soustředit jen na menší počet zaměstnanců, z užší skupiny. Na počátku jsem koučovala manažery napříč celou společností, tedy jak z auditu, účetnictví tak z daní. Věková skupina se pohybovala kolem 30–35 let“.*

## **10. S jakými problémy ses na počátku koučování ve firmě setkávala?**

*„Nejobtížnější bylo pro mě si ukočírovat časový limit sezení. Opravdu jsem nebyla z počátku schopná uhlídat si čas, a tak jsem pravidelně přesahovala stanovaný limit. Což je v koučování velmi důležité, umět si čas uhlídat. Pamatuji si, že mé druhé sezení s klientem trvalo opravdu 2 h, a to byl pro mě závažný problém, se kterým jsem bojovala“.*

*„Také bych řekla, že jsem během svých začátků nezvládala udržet klienta na správné cestě a u daného tématu. Vždy a pravidelně jsem s klientem během rozhovoru odbočovala od tématu, a to vedlo právě k nedodržení časového limitu. Klienti měli tendence odbočovat do osobních anebo jiných témat“.*

### **11. Jak jsi tyto problémy řešila? Co ti pomohlo se s nimi vypořádat?**

*„Nejčastěji jsem se obracela na své kolegy z výcviku a našeho lektora. V rámci Bálintovských skupin jsem mohla pohodlně sdělit své obtížné začátky skupině a ti mi pomohli a navedli z tohoto začarovaného kruhu ven. Bylo opravdu přínosné, že jsem mohla lektorovi zavolat a spojit se s ním i po konci výcviku. To si myslím, že je pro začínající kouče nesmírně důležité, nebát se obrátit pro radu a dokázat se vypořádat s obtížnými situacemi“.*

### **12. Poradili ti nějaké metody či nástroje, jak se zlepšit?**

*„Musím říct, že jsem si musela veškeré rady ohledně metod a technik projít hlavou. Rozmyslet si dobře, jaký postup zvolit. Promýšlela jsem různé techniky otázek, ale i to, jak vlastně pracovat s energií klienta. To pro mě bylo velice přínosné a dokázala jsem se tak posunout z místa a zlepšovat se“.*

### **13. Vnímala jsi pak zlepšení u daného klienta, viděla jsi pokrok i u sebe?**

*„U někoho se problémy vrací a u někoho je zlepšení dlouhodobý proces. Často jsem měla dobrý pocit z toho, že klienti měli radost, že ucítili progres, ulevilo se jim anebo zjistili, jak k danému problému přistupovat jinak. Je to opravdu neuvěřitelné, jak postoje a chování můžou otázky a uvědomění změnit. Je to opravdu náročné, a především je to o práci na sobě samém. Viděla jsem na klientech, jak se opravdu změnili anebo o změně začali přemýšlet jinak. Někteří klienti se ovšem točí v kruhu a práce je s nimi náročnější“.*

### **14. Zmínila jsi problém udržet klienta u tématu, jak sis s tím poradila?**

*„Ano, to bylo pro mě velice problematické, někteří klienti za mnou přišli s určitým tématem, ale poté se vlastně ukázalo, že jádro problému vězí úplně jinde, a tak jsem pozorovala, že klient vlastně nemá jasně uspořádané myšlenky k dosažení cíle, a to často byl důsledek toho, že se odvracel rozhovor například k osobním problémům. Z mé zkušenosti s koučováním zaměstnanců v CP audit s.r.o. je velice časté, že se snaží zvládat plno věcí na jednou, ale nemají zvládnutou pořádně ani jednu. Často měli tendence rozebírat vztahové problémy a rodinnou situaci. Já jsem ovšem musela ovládnout směr rozhovoru a správně položenými otázkami, ale i vnímáním energie klienta jsem ho směřovala zpět k danému cíli“.*

## **15. Jak zaměstnanci tuto službu z počátku vnímali?**

*„V rámci toho, že jsme se ve firmě koučink rozhodli nabízet jako bezplatnou službu ve formě benefitu, byly ohlasy velice pozitivní. Zaměstnance to přimělo uvědomit si, jestli je něco, co by mohli oni sami na sobě zlepšit. Jelikož oni přicházeli za mnou, vnímala jsem z jejich strany motivaci a uvědomění si svých chyb, které byli ochotni zlepšit. Něco jiného by nastalo, pokud by manažerům byl koučink doporučen za účelem jisté povinnosti. Nechtěla jsem, aby cítili tlak a kritiku z toho, že by jim koučink byl nakázán. Proto byl pro nás důležitý krok koučink zařadit do benefičního programu. Pokud vychází jejich motivace zevnitř, tak k tomu skeptičtí nejsou.“*

## **16. S jakými problémy za tebou tito zaměstnanci začali přicházet?**

*„Bylo tam hodně témat ohledně řízení týmu, vztahů v týmu, kariérní rozvoj, skloubení pracovního a rodinného života, time-management, jak zabránit vyhoření a u jednoho případu jsem dokonce už pomalíčku nahlížela tomu, že k vyhoření dochází a snažila jsem se klienta z takového stavu a životní fáze dostat pryč. Uvědomovali si vnitřně, že se setkávají s překážkami. To bylo často pro zaměstnance zásadní uvědomění.“*

## **17. Které z témat ti bylo nejbliž a cítila ses tak při koučování komfortně?**

*„Nejbliž mi bylo řízení týmu a time-management, protože to má svá určitá pravidla a mám již zkušenosti s řízením týmu. Takže jsem se uměla dobře vcítit do situace, s kterou se klient vypořádával. Měla jsem i dobrý pocit z toho, že rozhovor byl plynulý a nemusela jsem dlouho přemýšlet nad dalšími otázkami. Stanovila jsem si téměř bez problému cíle a jednotlivé fáze sezení jsem si dokázala správně rozvrhnout“.*

## **18. Popíšeš mi podrobněji koučování zaměřené na vztahy v týmu?**

*„Ve firmě CP audit s.r.o. je velice časté, že se na mě obrací manažeři z oddělení, jako je audit, kdy je opravdu důležité zdravé fungování vztahů mezi členy týmu. Dostávají se do situací, kdy společně tráví celé dny a týdny na služebních cestách. Tráví hodiny na cestách a bydlí společně v hotelech. Manažeři se na mě často obrací s problémy především týkajících se mladých asistentů. Jedná se často o absolventy a mladé lidi na počátku své kariéry. V tomto oboru, ve kterém se pohybují, je obrovská konkurence. Už na školách se setkávají s rivalitou. Manažeři, kteří nevědí, jak správně nastavit komunikaci nebo fungování spolupráce v týmu takto mladých lidí, ztrácí důvěru v jejich schopnosti. Narážela jsem na přepracované manažery,*

*kteří neměli svůj tým pod kontrolou. Potřebovali navést a uvědomit si, jak se k této problematice postavit“.*

### **19. Jak se ti daří manažery správně nasměrovat, aby dokázali ukočírovat své podřízené?**

*„Jak jsem zmínila, vztahy v auditu jsou velmi intenzivní, především pokud si lidé navzájem nesednou. Manažer by měl všeobecně, nejen manažer v auditu, umět správně delegovat pracovní činnosti. To vede ke zvýšené důvěře a má to pozitivní vliv na podřízené. K nám do firmy každý rok přichází nespočet talentovaných lidí. Je opravdu škoda, pokud jsou nuceni odejít pouze kvůli tomu, že si nesedli se svými kolegy. Proto se snažím mezi manažery rozšiřovat umění řídit svůj tým“.*

### **20. Jaká řešení problematiky vztahů v týmu jsi s manažery nalézala?**

*„Hledali jsme především řešení, jak obnovit komunikaci v týmu. Řekla bych, že velice zásadní a častý problém, který nastává u nás ve firmě, mezi asistenty a manažery je ten, že vážne vzájemná komunikace. Zmínila jsem rivalitu v týmu, to je jedna z příčin zhoršených vztahů. Poté jsem zjišťovala, že asistenti mají strach se na cokoliv svého manažera zeptat. To nebylo pěkné zjištění. Musela jsem některé manažery navést na uvědomění si toho, jak se cítí takový nově příchozí, čerstvý absolvent, který je zařazen do pracovního procesu. Obrovský tlak je zřejmý, proto je zde nezbytná komunikace. Jak já ráda říkám, neexistuje špatná nebo nevhodná otázka, vždy radím klientům, lepší je se několikrát zeptat, než mlčet a poté se vypořádávat s následky. Konkrétně jsme společně vyhledávali řešení týkající se role manažera. Je důležité, aby si s podřízenými promluvil a uvědomil si, jakým způsobem se jim chce věnovat“.*

### **21. V čem z tvého pohledu spočívá špatné fungování vztahů v týmu?**

*„Myslím si, že to již začíná u samotného výběru zaměstnanců. Z mých zkušeností s koučováním manažerů v CP audit s.r.o. vyplýval problém od samotného výběru a volby zařazení zaměstnanců do správného týmu. Proto je důležité jednotlivé týmy znát a vybírat tak vhodné budoucí členy. Samozřejmě, že ne vždy se to povede, ale tam je právě důležité umět s tím pracovat. Rozebírala jsem s manažery, jak problémy vznikají, a právě se to často vracelo k samotnému výběru. Emoce byly také častou oblastí, se kterou manažeri bojovali“.*

## **22. Jak se s tím manažeři tedy nakonec vypořádávají?**

*„Dle mého názoru je hlavní, aby si manažer dokázal k řešení dojit sám. Uvědomí si problém a uspořádá si myšlenky k jeho vyřešení. Společně jsme hledali řešení, jak zvládat vyhocené situace a jak vlastně oddělovat to, kdy už ten konflikt nemá s prací nic společného. Je důležité, abych to já v roli kouče dokázala rozluštit. Prostřednictvím kladených otázek si manažer sám najde vlastní cestu k řešení. Jak se má zachovat příště, co musí udělat pro to, aby se to neopakovalo a jak tomu může zabránit. To vše je v rámci vztahů v týmu nesmírně důležité“.*

## **23. Jak hodnotíš koučování zaměstnanců v CP audit s.r.o.? Mají tyto zaměstnanci napříč společnostmi něco společného?**

*„U manažerů byla velmi častá přepracovanost, to bylo opravdu něco, co měli manažeři napříč odděleními společné. Často jsem teď řešila přepracování v rámci home office. Situace spojená s pandemií byla pro některé velice náročná. Tady bylo hlavní nastavit si s nadřízeným, kdy bude zaměstnanec k dispozici a kdy se bude věnovat například rodině a online výuce dětí. To bylo i pro mě velice náročné. Největší roli hrálo to, že se vypovídali a dokázali si uspořádat myšlenky. Zaměstnanci mají společné i to, že mají tendence si hrát na superhrdiny a zvládat vše sami. Poroto je hlavní, aby se naučili delegovat úkoly na podřízené a našli tak k nim důvěru“.*

## **24. Jaká bys řekla, že je u těchto zaměstnanců největší společná překážka, aby dokázali efektivně spolupracovat?**

*„Myslím, že z mého pozorování a také zkušeností s jejich koučováním, mají problém navazovat přátelské vztahy na pracovišti. Spolupracují s určitým typem lidí, v tomto oboru financí jsou lidé zaměřeni na analytické myšlení a na fakta. Příliš se neřídí svými emocemi, ale řídí se fakty, a tak se i rozhodují. To vnímám jako velkou překážku, a ne u každého člověka je možná přimět ho si tuto překážku uvědomit. Jakmile zjistí, že můžou svou mysl otevřít a vnímat své podřízené více na základě té vztahové přátelské úrovně, tak se jim bude lépe spolupracovat. Neříkám, aby spolu byli nejlepší přátelé, ale do jisté míry je vhodná přátelská atmosféra, především když to spojím s audit oddělením, kdy spolu tráví velké množství času“.*

**25. Je něco, co bys změnila na současném přístupu řízení lidí ve firmě a jejich přístupu ke spolupráci?**

*„Ráda bych určitě změnila přístup k našim nováčkům, tam začíná už počáteční problém, jak jsem zmiňovala u samotného výběru lidí do týmů. Prvních několik týdnů jsou nováčci podrobeni intenzivnímu hromadnému školení, to bych nastavila rozhodně jinak, protože z mého pohledu to pouze vede k tomu, že se navzájem stydí a bojí na cokoliv školícího manažera zeptat. Není tak možné, aby si ze školení něco odnesli. Proto bych chtěla do týmů nováčků zařadit mentory, to by pro ně byl člověk, ke kterému by mohli být otevření a nebáli se ho na něco zeptat. To by pak vedlo k tomu, že by tam nebyla taková hierarchizace pozic. Mám pocit, že nemají podřízení důvěru ve svého manažera“.*

**26. Máš pocit, že jsi prostřednictvím koučování zlepšila přístup manažerů k vedení podřízených, že se skutečně zlepšila dosavadní situace?**

*„Za tak krátkou dobu to ještě nemusí být úplně zřejmé, ale do budoucna doufám, že se koučování projeví v přístupu manažerů k podřízeným a že si z koučování skutečně něco odnesou“.*

**27. Tak a už jsem vyčerpala moje otázky k tobě. Takže takhle mi to stačí, a ještě jednou ti mockrát děkuji za rozhovor, bylo to moc přínosné.**

*„Není zač, rádo se stalo!“*



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Barbora Domalípová**

**Obor: Andragogika (Bc. A Voš)**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Koučink a jeho využití ve vybrané společnosti**

**Rok: 2020/ 2021**

**Počet stran textu bez příloh: 58**

**Celkový počet stran příloh: 9**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 11**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8**

**Počet internetových zdrojů: 3**

**Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.**