

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Coaching jako součást řídicího stylu manažerů**  
Bakalářská práce

Autor: Oldřich Obermajer  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 1.9.2022

Oldřich Obermajer

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D. za metodické vedení práce, skvělou komunikaci a výpomoc se sestavením rozhovorů.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá koučinkem jako součástí řídicích stylů manažerů ve sféře IT/ICT. V teoretické části je zaměřena na základní styly řízení a hlavní část je věnována koučinku. Dále jsou v práci vysvětleny pojmy principy, prvky, nástroje a modely koučování.

V praktické části se práce zabývá otázkou, jaká je zkušenost manažerů v oblasti IT/ICT s využíváním koučovacího přístupu ve vedení lidí v organizaci. Pro výzkum byl zvolen kvalitativní výzkumný design polostrukturované interview, které vnáší hlouběji zaměřený pohled do dané problematiky. Analýza dat je inspirována zakotvenou teorií. Bylo zjištěno, že koučovací přístup je v praxi dotazovaných manažerů hojně využíván. Nejvíce využívanými principy a nástroji koučovacího přístupu jsou aktivní empatické naslouchání, otevřený dialog, podpora rozvoje potenciálu jednotlivců i pracovního týmu. Koučovací přístup přináší respondentům benefity, jako např. zvyšování empatie, schopnosti sebereflexe, větší samostatnost a zodpovědnost zaměstnanců a zážitky pozitivních emocí z vykonané práce a týmové spolupráce.

**Klíčová slova:** management, manager, vedení lidí, koučink, zaměstnanec

## **Annotation**

### **Title: Coaching as part of manager leadership style**

The bachelor thesis deals with coaching as part of manager leadership style in IT/ICT sphere. The theoretical part focuses on basic management styles and the main part is devoted to coaching. The work also explains the concepts of principles, elements, tools and models of coaching.

In the practical part, the work deals with the question of the experience of managers in the field of IT/ICT with the use of a coaching approach in the management of people in the organization. A qualitative research design of a semi-structured interview was chosen for the research, which introduces a more deeply focused



view into the given issue. Data analysis is inspired by grounded theory. It was found that the coaching approach is widely used in the practice of interviewed managers. The most used principles and tools of the coaching approach are active empathetic listening, open dialogue, support for the development of the potential of individuals and the work team. The coaching approach brings benefits to the respondents, such as increasing empathy, self-reflection skills, greater independence and responsibility of employees and experiences of positive emotions from the work performed and teamwork.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	3
4	Management a vedení lidí v organizaci.....	4
4.1	Osobnost a kompetence manažera se zřetelem k manažerským funkcím ..	4
4.2	Management ve sféře IT/ICT .....	6
4.3	Typologie stylů řízení .....	8
4.3.1	Autokratický styl řízení.....	8
4.3.2	Demokratický styl řízení.....	9
4.3.3	Liberální styl řízení .....	9
5	Koučovací přístup jako styl vedení a řízení .....	10
5.1	Charakteristika a principy koučinku .....	10
5.2	Historie a současnost koučinku.....	11
5.3	Limity a bariéry koučinku.....	12
5.4	Vybrané koučovací modely .....	13
5.4.1	Model koučování podle Johna Whitmora.....	13
5.4.2	Model koučování podle Paula Birche.....	14
5.5	Koučování ve firemním prostředí s akcentem k manažerské praxi v oblasti IT/ICT .....	15
5.5.1	Individuální koučování.....	16
5.5.2	Koučování týmů .....	16
5.5.3	Koučování sebe sama .....	16
5.6	Nástroje koučinku využitelné v manažerské praxi .....	17
5.6.1	Základní nástroje koučinku .....	18
6	Výzkumné šetření .....	21

6.1	Cíl výzkumu a výzkumná strategie .....	21
6.2	Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů .....	22
6.3	Průběh šetření a etika výzkumu .....	22
6.4	Analýza získaných dat .....	23
6.5	Diskuze a shrnutí výsledků.....	32
7	Závěry a doporučení pro praxi.....	33
8	Seznam použité literatury.....	35
9	Přílohy .....	38

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 – model GROW .....	14
Obrázek 2 – model ADAPT .....	14

# 1 Úvod

K jedné z nejnáročnějších profesí v dnešní době se řadí bezpochyby ta manažerská. Na každého manažera jsou kladeny vysoké nároky, a to jak na jejich osobní práci, tak na vedení svých podřízených. Kvalitní a samostatní zaměstnanci jsou jedním z cenných zdrojů, kde vzrůstá konkurence v daném podniku a tlak společnosti je být stále výkonnější.

V současné době je považován za jeden z možných řídicích stylů a velmi efektivních způsobů řízení koučink. Jeho prostřednictvím lze dosáhnout razantních změn a dosažení stanovených cílů. Základem koučování je důvěra v druhé lidi, a především v jejich potenciál, potažmo v jejich schopnosti. Principem je nerozhodovat vše za své podřízené, nýbrž je mimo jiné aktivně zapojovat do rozhodovacího procesu a naslouchat jejich názorům. Jak zmiňuje Lyons a Bandura (2021) koučování přináší zvyšování důvěry i sebedůvěry jednotlivých zaměstnanců, stejně tak i manažerů samotných.

Bakalářská práce se z výše uvedených důvodů zabývá mírou využití koučinku jako stylu řízení v manažerské praxi a konkrétními zkušenostmi managerů s využitím koučinku jako řídicího stylu.

V teoretické části budou ve stručnosti rozebrány základní styly řízení a hlavní pozornost bude věnována koučinku. Pro pojednání o tématech management a styly řízení byli na základě prostudované literatury vybráni autoři K. Lewin, V. Khelerová, I. Pilařová, J. Whitmore. Dále budou vysvětleny principy, prvky, nástroje a modely koučování. Jako stěžejní odborné autority pro téma koučování jsou dle literární rešerše zvoleni John Whitmore a Paul Birch.

## **2 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat proces koučování jako způsob řízení zaměstnanců ve zvolené obchodní korporaci. Mezi dílčí teoretické cíle patří definování základních pojmů z oblasti koučinku s důrazem na manažerské prostředí. Ve výzkumném šetření je cílem práce zjistit subjektivně vnímanou míru využití koučovacího přístupu v řízení u managerů v oblasti IT (ICT) a dále identifikovat konkrétní zkušenosti managerů s využíváním koučování ve své práci. Výzkumného cíle je dosaženo využitím kvalitativního přístupu v rámci šetření mezi managery zvoleného podniku.

### 3 Metodika zpracování

Při studii odborných zdrojů v rámci analýzy odborného textu jsou využity metody obecně teoretické, a to metody komparace, deskripce a syntézy.

Výzkumného cíle je dosaženo za využití **kvalitativní výzkumné strategie**. Tento přístup umožnil soustředění na podrobné informace od několika málo jedinců.

Ve prospěch cíle výzkumu je formulována následující **hlavní výzkumná otázka**: *Jaká je zkušenost managerů v oblasti IT/ICT s využíváním koučovacího přístupu ve vedení lidí v organizaci?* Hlavní výzkumná otázka je konkretizována třemi dílčími výzkumnými otázkami.

Jako **metoda sběru dat** je zvoleno **polostrukturné interview** s managery z oblasti IT/ICT. Předem připravený scénář rozhovoru umožnil držet se stěžejních výzkumných oblastí a doptávat se na další, rozšiřující informace.

**Analýza dat** je **inspirována zakotvenou teorií**. Využito je především její první fáze – otevřeného kódování a kategorizace získaných dat.

## 4 Management a vedení lidí v organizaci

### 4.1 Osobnost a kompetence manažera se zřetelem k manažerským funkcím

Manažera lze vymezit jako vedoucího zaměstnance se skupinou podřízených, který nese odpovědnost za plnění stanovených cílů pomocí skupiny podřízených. Většinou u toho kontroluje a plánuje danou práci. Manažer musí být zpravidla kvalifikačně způsobilý, musí umět nést tíhu zodpovědnosti i v rozhodování v kritických momentech. Mezi hlavní úkoly manažerské práce patří prosperita (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Dle Khelerové (2010): „*Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle.*“ V tomto ohledu je poukázáno na oficiální autoritu. Důležité podotknout, že velmi záleží na tom, jak je tato autorita brána právě jeho spolupracovníky. Z pozitivního hlediska, si může manažer vybudovat autoritu svojí osobnostní nebo znalostmi. Budování autority pomocí znalostí je důležité. Podřízení na něho potom pohlíží jako na výborného odborníka, který ví, co dělá. Na druhou stranu pouze znalosti v oboru u manažera nestačí. Další z hlavních předností manažera by měly být výborné komunikační schopnosti, protože od manažera se očekává, že bude mj. diplomat a vůdce. (Khelerová, 2010)

Manažerské funkce jsou aktivity, které musí denně daný manažer řešit a využívat během své práce. Dělí se na plánování, organizování, kontrolu, personalistiku a vedení.

Podle Armstronga a Stephensové všechna **plánování**, která manažer dělá se skládají ze čtyřech složek:

- 1) Cíl – požadovaný výstup
- 2) Program činností – konkretizujeme co a jak budeme dělat k dosažení cíle
- 3) Potřebné zdroje – co vše budeme potřebovat abychom byli úspěšní
- 4) Dopad – výsledek po splnění plánu – v obraze přínosu a nákladů

(Armstronga, Stephens, 2015)



Plánování je určení cílů, a především prostředků, jak dané cíle splnit v určitém časovém horizontu. Jakákoliv sofistikovaná činnost, kterou člověk vykonává se neobejde bez plánování. Je úzce spjato se strategickým myšlením manažera. Ku příkladu plánování hierarchie svého týmu, přemýšlení nad rozmístováním pracovní síly a také možnost jejich odborného vzdělávání pomocí školicích kurzů. Plánování z pohledu času, se dělí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé plány se pohybují v rozmezí od půl roku až roku. Střednědobé jinak také manažerské, nebo také taktické se pohybují v časové ose do dvou let. Dlouhodobé neboli strategické se plánují z pravidla na tři až více let. Je známo, že velké podniky mají nutnost a větší potřebu plánovat spíše dlouhodobě ve větším časovém rozpětí. Krátkodobější plány zase bývají více propracovanější a poukazují na větší detaily. Štěpaník ve své knize říká: *„Od manažera se očekává reálný pohled do budoucna, dobrý odhad vývoje v časovém horizontu, předvídavost a z těchto předpokladů vycházející rozhodování.“* (Štěpaník, 2010)

Hlavním úkolem **organizování** je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Zajišťuje, aby všechny žádané úkoly byly přerozděleny, pokud možno mezi správné pracovníky, a tím byla posílána šance na úspěch (Wehrich, Koontz, 1998).

Dle Mulačové a Mulače (2013) se organizování definuje jako systémové prvky a jejich vzájemné vazby časového, věcného a prostorového hlediska. V organizaci jsou jako jednotlivé prvky definovány lidé a stroje, ti jsou spolu ve vazbě nadřízený a podřízený. Mezi základní prvky organizování patří:

- Činnosti specializace
- Koordinace
- Vytváření skupin
- Dělbna kompetencí

Pravidelné **kontrolování** má zajistit, hladký průběh aktivit v souladu s plánem (Wehrich, Koontz, 1998).

Je to sběr informací s vyhodnocováním a porovnáváním se zadaným cílem. Manažerům kontrolování pomáhá v průběhu procesu zjišťovat chyby nebo nedostatečné plnění menších cílů a následně dané nedostatky napravit (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Kontrolování je balíček postupů, kterými kontrolujeme, zda dosahování cílů v organizaci probíhá úspěšně. V případě výskytu problému jsou vymyšleny napravné akce.

(Janišová, Křivánek, 2013)

Nejcennější a nejdůležitější pro podnik jsou lidské zdroje, které zahrnuje **personalistika**. Ta se stará o zaplňování pozic v organizaci, aby získala určitou výhodu oproti konkurenci.

(Vodák, Kucharčíková, 2011)

Oproti ostatním řízením je **vedení** spíše založený na vizi a zapojování lidských zdrojů pomocí motivace a je charakterizován soběstačností a zodpovědností z pohledu podřízeného zaměstnance.

(Brodský, Siegl, Zemanová, 2014)

Mezi základy úspěšnosti manažera patří jeho styl vedení, který koresponduje s jeho osobnostními vlastnostmi. Dále hrají velkou roli i stavové faktory v dané chvíli, například vztahy mezi zaměstnanci ve skupině. Manažer přebírá všeobecné a již zavedené zásady vedení zmíněné v podkapitole 4.1. Styl vedení konkrétního manažera se tvaruje především praxí, kdy zjišťuje, co a jak mu sedí lépe a naopak, co není úplně ideální. Tím vzniká tzv. individualizovaný přístup. (Štěpaník, 2010)

## **4.2 Management ve sféře IT/ICT**

Tato kapitola se zaměřuje na popis jednotlivých metod řízení ve sféře IT. Je založena na článcích publikovaných v zahraničí i tuzemských časopisech zveřejněných v databázích Science Direct a Web of Science.

Jednou z klíčových úloh v řízení firem je efektivní fungování IT v podniku. Jedná se poměrně o složitý proces, do kterého vstupuje řada faktorů jako jsou finance, pořízení, rozvoj a údržbu, personální zdroje, definování cílů, jaké má podniková informatika přinést, řízení údržby SW, zavádění nových verzí, řízení vývoje apod. IT jako takové je ve firmách zařizováno za účelem lepšího zajištění fungování společnosti. (Danel, 2011)

Koncepce řízení IT vznikla koncem 80. let 20. století ve Velké Británii, a to jako vládní zakázka pro vytvoření metodiky, jak efektivně řídit IT služby ve státním sektoru. Výsledkem byla norma, založená na nejlepších zkušenostech z praxe v daném oboru s názvem **ITIL** (IT Infrastructure Library). Jsou to knižní publikace, které popisují možnosti řízení ICT služeb a ICT infrastruktury. Neboť každá organizace či firma je unikátní – svým prostředím, zvyky, firemní kulturou, je nutné řešení vždy přizpůsobit konkrétním potřebám. Kvalita implementace ITIL principů je závislá na úrovni pochopení prostředí organizace a na schopnosti navrhnout a vyjednat optimální řešení. Hlavní myšlenkou implementace ITIL je snaha změnit IT oddělení ze servisní organizace na kvalitního poskytovatele služeb zákazníkům (být interním). IT oddělení může být často chápáno pouze jako správa a údržba technologie, pro vedení organizace je IT klíčové pro zajištění fungování procesů v organizaci. (Danel, 2011)

Nejzásadnějším přínosem při zavedení ITIL ve firmách je úspora nákladů na samostatný provoz IT. Dalším nesporným přínosem je lepší kvalita a spolehlivost IT služeb, a to jak interně v rámci firmy (spokojenost zaměstnanců ostatních oddělení), tak extereně, tedy směrem k zákazníkům (vyšší spokojenost zákazníků). Dalším přínosem je snížení počtu výpadku ICT systémů a zlepšování úrovně komunikace mezi IT a zákazníky/uživateli. (Erskine, 2017)

Další metodou řízení je koncepce **COBIT** (Control Objectives for Information and related Technology). Jedná se o všeobecně přijímaný standard pro správné postupy řízení a kontroly informačních procesů.

Zatímco COBIT je metodika ICT Governance, ITIL je o řízení ICT z pozice manažera IT oddělení. COBIT je více zaměřen na strategické řízení, tedy určen pro výkonný management, zatímco ITIL je zaměřen více na operativní a taktické řízení. První verze COBITu byla vydána v roce 1996. Od té doby byly zveřejněny další čtyři verze. Poslední v roce 2019, kdy se jedná již o 5. verzi. (Danel, 2011)

Dalším efektivním nástrojem managementu ve sféře IT je tzv. **IT governance**. Jedná se o strukturu vztahů a procesů, pomocí kterých lze řídit a kontrolovat organizaci tak, aby IT v maximální míře umožňovalo a podporovalo dosažení podnikatelských

cílů. Velkým přínosem je snížení a řízení rizik nad procesy v IS. Základním rozdílem při implementaci IT governance proti ITILu a COBITu je návratnost investic. Díky zajištění a zabezpečení integrity, bezpečnosti a spolehlivosti strategických a citlivých údajů, přispívá IT governance ke zvýšení efektivity dané společnosti. Díky IT governance jsou ve firmách správně nastaveno vedení a řízení informačních aktiv, stejně jako přispívá ke zvyšování hodnoty podnikatelských procesů právě pomocí IT. (Steven De Haes, Ph.D., Anant Joshi, Ph.D., Tim Huygh and Salvi Jansen, 2017)

Zavedení IT governance je klíčové pro dosažení podnikatelské strategie, umožňuje firmě růst a dále se rozvíjet. (Steven De Haes, Ph.D., Anant Joshi, Ph.D., Tim Huygh and Salvi Jansen, 2017)

### **4.3 Typologie stylů řízení**

Jako nejčastější z uváděných řídicích stylů, které na konci 30. let 20. století definoval Kurt Lewin (Steigauf, 2011) jsou styly autokratický (autoritativní), demokratický a liberální.

#### **4.3.1 Autokratický styl řízení**

Hlavní úkazem tohoto stylu je, že manažer rozdává úkoly velmi pravidelně a dochází také k časté kontrole pracovníků. Výsledky práce dosahují vysoké kvantity, ale je to někdy znatelné na kvalitě. Z podřízených se pak stávají nesamostatné jednotky a v případě, že se sníží počet kontrol, sníží se i jejich výkon. Většinou se dělí na dva typy. Jedni jsou nespokojeni a mají strach z autority manažera, tudíž se přizpůsobí. Druzí svoji nespokojenost dávají najevo nahlas. Tento typ stylu řízení může vyhovovat lidem, kteří neradi nesou odpovědnost na svých bedrech, nechtějí samostatně pracovat a cítí se takto jistě při své práci. (Pilařová, 2016)

Většinou komunikace probíhá shora dolů. Tento styl by měl být používán pouze krátkodobě. Nejčastěji v časové tísní, kdy se spěchá na splnění zadaných cílů. (Khelerová, 2010)

V tomto stylu řízení má manažer absolutní rozhodovací moc. Rozhoduje úplně nad vším, odměny, tresty, určování cílů a postupů k jejich dosažení. Touto mocí má možnost všem nakázat jak a co se bude dělat a z velké části musí být vždy po jeho.

Všichni ho musí poslouchat, v případě, že se objeví někdo, kdo ho neuposlechne, neváhá použít trest. Pozitivitou je efektivita a produktivita. Nevýhodou je definitivně potlačování kreativity podřízených zaměstnanců, kteří v takovémto případě ztrácí soběstačnost. (Steigauf, 2011)

#### **4.3.2 Demokratický styl řízení**

Tento styl je specifický v ponechání části své odpovědnosti na svých podřízených zaměstnancích. To znamená, že podřízení mají větší podíl rozhodování, mohou projevovat snahu a vést iniciativu. V tomto stylu probíhá obousměrná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, podřízeným a nadřízeným oproti předchozímu stylu, kde komunikace probíhá pouze od nadřízeného k podřízenému. Demokratický styl se doporučuje k vedení týmu, ale mívá časovou nevýhodu rozhodování. (Pilařová, 2016)

Manažer je brán jako člen týmu. Všichni členové takového týmu mají možnost rozhodovat. Probíhá to stylem, že si manažer vyslechne názory všech, které v případě spokojenosti může, ale samozřejmě i nemusí akceptovat. Snaží se pomáhat svým podřízeným v plnění jejich cílů, komunikuje s nimi jako se sobě rovnými a snaží se každého s pokorou a ochotně vyslechnout. V porovnání například s autokratickým stylem je tento styl méně efektivní, ale zároveň přináší pocity rovnocennosti, zaujetí pro danou práci a určitě probouzí kreativní činnost. (Smejkal, Rais, 2011)

#### **4.3.3 Liberální styl řízení**

V případě Liberálního stylu manažer přenechává rozdělení práce na podřízeném zaměstnanci. Manažer absolutně nemá kontrolu nad provozem skupiny. Skupina nemá stanovené cíle a nejsou zde zavedeny kontrolní mechanismy. Tím bývá zapříčiněna nespokojenost podřízených a velmi nízká produktivita. Komunikace probíhá v rovině mezi jednotlivými zaměstnanci bez zapojení manažera. Nevýhodou je, že zaměstnanci se nemohou na nikoho z vyšší pozice obrátit při vzniku sporu (Khelerová, 2010).

## 5 Koučovací přístup jako styl vedení a řízení

Koučovací styl řízení je z těchto čtyř stylů nejmladší.

Hlavní myšlenou koučování je pomoci lidem objevit jejich skrytý potenciál a odstranit jejich vnější i vnitřní pochyby. Vnějšími překážkami můžeme myslet málo příležitostí, podporu nebo zaseté striktní postupy v dané společnosti (Whitmore, 2004).

Manažer komunikuje se svým podřízeným formou otevřených, správně podaných otázek tak, aby bylo jasné, v jaké situaci se momentálně nacházíme, jaký máme cíl, čeho chceme dosáhnout a jak si budeme dále počínat. Díky otevřeným otázkám, mohou podřízení volně přemýšlet, protože není předem daná varianta. Často tedy otázky začínají zájmeny „Co?“, „Kdo?“ a „Kdy?“. Tímto se vzniká pole působnosti pro vlastní odpověď. Důležité je, aby otázky nebyly hodnotící a podřízený byl zaměřen na fakta a objektivitu (Whitmore 2004).

### 5.1 Charakteristika a principy koučinku

Koučování se týká určitého vztahu typu mezi koučem, koučovaným, prostředků a stylu vzájemné komunikace. Zakladatel koučinku, John Whitmore přišel s myšlenkou, že koučování není exaktní věda, a proto správné či špatné odpovědi neexistují (Whitmore, 1994).

Podle International Coach Federation (ICF) (2009) a Elisabeth Haberleitner (2009) je vymezením koučinku na základě vztahu této metody k dosahování cílů. Podle ICF koučink představuje důvěrný vztah, který napomáhá koučovanému podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo touhy. Koučink využívá procesů výzkumu a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.

Haberleitner zdůrazňuje, že cílem procesu koučování, je především to, abychom u koučovaného pracovníka nastartovali samotný proces myšlení. Umožní to nová spojení, jiné úhly pohledu a pomůže rozšířit současný horizont myšlení. Vzniká

kreativní proces, který odhaluje nové možnosti. Centrum pozornosti se obrací na témata, která byla dříve opomíjena (Haberleitner, 2009).

Koučink je považován za velmi efektivní metodu, kterou je použitelná ve všech typech organizací. Tuto metodu však nelze použít ve všech případech. Kouč i koučovaný mohou narazit na vnitřní nebo vnější bariéry, které brání efektivnímu procesu koučování. Největším problémem je nedostatek vnitřní motivace lidí, kteří by mohli potenciálně využít metodu koučování (Whitmore, 2004).

Jak uvádí Seemann, Stofková a Binasová (2020), proces koučování vede ke zvýšení osobní efektivity, zvyšuje kreativitu, dopomáhá ke kvalitnějšímu rozhodování. Ke zvýšení výkonnosti dochází pomocí kvalitativního posunu, nikoli zvýšeným úsilím. Cílem je dlouhodobě udržitelný výkon zaměstnance.

## **5.2 Historie a současnost koučinku**

První náznaky koučovacího přístupu lze spatřit již u řeckých filozofů Sokrata a Platona před 2000 lety.

Sókratés nepomáhal lidem tím, že by jim říkal, co mají dělat. Byl přesvědčen, že lidé chybují právě proto, že nedovedou vhodně užívat svůj rozum a pod tlakem svých domněnek. Pomocí otázek je navedl ke vzniku nové myšlenky a na to, aby si člověk došel k závěrům sám. Sókratés působil jen jako společník pro nalezení klientova vlastního řešení.

Základy současného koučinku začal tvořit Timothy Gallwey v 70. letech 20. století. Timothy Gallwey byl učitel z Harvardu a zabýval se výukou tenisu, lyžování a golfu. Snažil se poukázat na techniku, jenž zvyšuje výkonnost jedince, a přitom se zaobírá stavem mysli, nikoliv těla. Whitmore (2011) uvádí, že koučování je založeno na překonávání vnitřních bariér, které jsou obvykle mnohem silnějším protivníkem na druhé straně tenisového dvorce.

Právě John Whitmore se stal další významnou osobností, která stála za rozšířením koučinku až do Evropy. Spolu s Galweyem přesunuli myšlenky koučování z oblasti sportu do oblasti podnikání. Galwey (2010) tvrdil, že pokud kouč pomůže hráči zmenšit, případně odstranit bariéry v jeho mysli, hráč se výrazně zlepší i po

technické stránce. Whitmore hledá odpovědi na časté otázky manažerů, přičemž jim klade dvě základní:

- Kolik ze svého potenciálu skutečně využíváte ve svém zaměstnání?
- Co je největší bariéra, která vám je brání využívat?

Většina lidí se shoduje, že využívají maximálně 40 % svého potenciálu a největší bariérou je strach (Whitmore, 2004).

Do České republiky začal koučink pronikat v 90. letech 20. století, kdy se do republiky přesunulo mnoho nadnárodních společností z trhu západních států. Tyto společnosti začaly aplikovat praktiky používané v zahraničí, ke kterým se řadil i koučink zaměstnanců. Metoda koučinku je považována za plnohodnotnou rozvojovou metodu.

### **5.3 Limity a bariéry koučinku**

Přes spoustu benefitů, které koučink přináší, tak i on má své limity. Příčinou těchto limitů může být nedostatečná snaha kouče, nechť klienta dále rozvíjet sám sebe např. pomocí povinného firemního školení. Podle Whitmora jsou limity koučinku rozděleny na dvě bariéry vnitřní a vnější. Za jednu z dalších limit koučinku se dá považovat i jeho těžká měřitelnost. V tomto ohledu existuje možnost, že se podaří klientovu výkonost zlepšit, ale po určité době to bývá za cenu syndromu vyhoření.

K vnitřním bariérám koučinku lze sdělit, že základním kamenem úspěchu procesu koučování je, zda klient opravdu chce být koučován. Kdo vyhledává koučování, musí být motivován se stále zlepšovat a dosáhnout tak změny. Pokaždé, když se chceme rozvíjet, musí přijít zpětná vazba a my ji musíme akceptovat. Problém (bariéra) nastává v případě, že koučovaný sám sebe rozvíjet nechce. Nicméně svoji roli zde hraje, s jakým přístupem do procesu vstupuje samotný kouč, zda dostatečně monitoruje výstupy práce svého klienta. (Crkalová, Riethof, 2007). Podle Laskeho (2008) je sebestředný klient na nižší úrovni a ovlivňuje to schopnost osobního rozvoje.

Whitmore vnější bariéry definuje jako nedůvěřivost zaměstnanců vůči jejich kouči. Ta je způsobena většinou podnikovou kulturou. Tento typ zaměstnanců očekává, že



jim bude přesně řečeno, co a jak mají udělat bez jakékoliv jejich odpovědnosti za výsledek koučinku (Whitmore, 2004).

Mezi další vnější bariéry lze počítat i strach z toho, že proces koučinku bude trvat příliš dlouho a bude odebírat klientovi příliš času z pracovní doby. Je důležité si uvědomit, že koučink není sprint, nýbrž běh na delší trať. Ze začátku je důležité mu věnovat více času, ale po několika sezeních se investovaná píle začne vracet. Podle (Crkalová, Riethof, 2007) je důležité mít sladěnou kulturu v podniku především mezi středním a vyšším managementem, protože v případě, kdy například střední management by se zajímal o osobní rozvoj ve stylu koučování, a naopak vyšší management ne, mohlo by dojít ke kolizi dvou odlišných kultur, a to by zajisté nepřineslo pozitivní výsledek. Proto se doporučuje zavádět koučování jako styl vedení lidí v organizacích.

## **5.4 Vybrané koučovací modely**

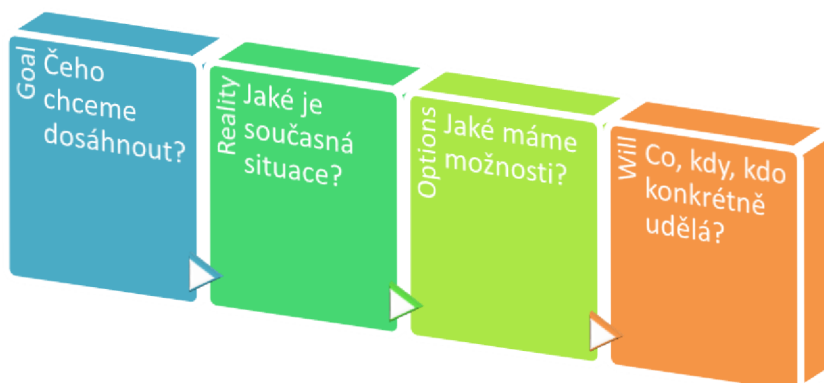
### **5.4.1 Model koučování podle Johna Whitmora**

Metoda GROW určuje směr, kterým by se kouč měl vydat, aby dosáhl co nejefektivnějšího výsledku.

Autorem metody GROW je John Whitmore, považovaný za jednoho ze zakladatelů koučování. Jedná se o postup kladení otázek, který lze využít v každém koučovacím rozhovoru.

Jelikož je kladení otázek nejvýznamnější náplní kouče, měl by pozorně naslouchat koučovanému, aby mohl adekvátně rozhodnout o následující otázce. Otázky by měly být otevřené, protože jen ty zvyšují úroveň vnímání reality. Uzavřené otázky nenuť k zamyšlení.

**Obrázek 1 – model GROW**

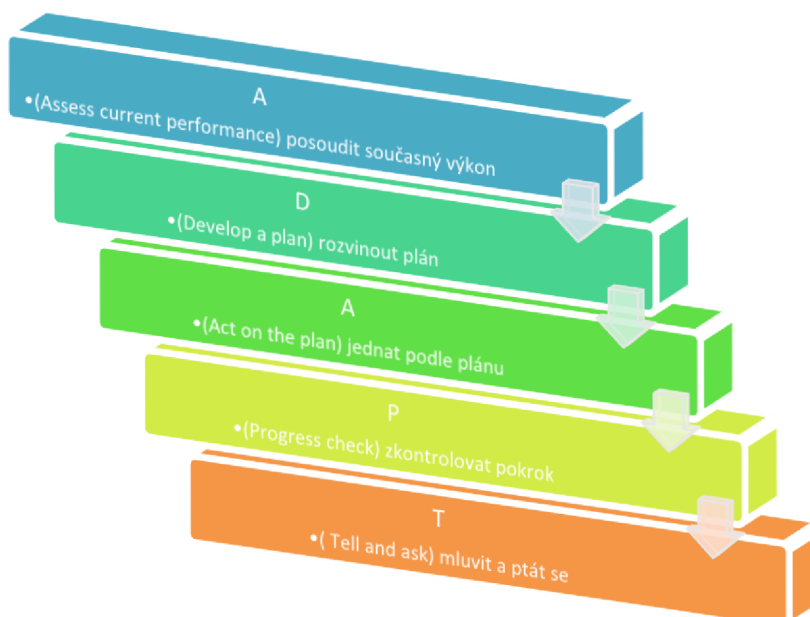


Zdroj: vlastní zpracování (2022)

#### **5.4.2 Model koučování podle Paula Birche**

Paul Birch objasňuje tento proces prostřednictvím modelu ADAPT. Stejně jako u modelu GROW má každé písmeno z názvu modelu svůj význam. Protože model ADAPT pochází z angličtiny, za českým názvem uvádím anglický překlad. Podle modelu ADAPT probíhá proces koučování v následujících krocích:

**Obrázek 2 – model ADAPT**



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Nejdříve je tedy přistupováno k posouzení současné výkonnosti. Předtím, než začneme koučovat, musíme zjistit, jak je na tom klient právě teď. Dále musíme pochopit, jak své současné úrovně dosáhli, jaké volí strategie (Birch 2005). V dalším kroku je rozvíjen plán a stanovovány cíle. Také musíme určit, jaké úrovně výkonnosti má být dosaženo. Zjišťuje se, o jak velké zlepšení klient usiluje. Dále pracujeme na strategiích k dosažení výkonnosti. Nakonec je klientovi položena otázka, zda s plánem souhlasí (Birch 2005). Ve třetím kroku koučování jde o to, jednat podle stanoveného plánu. Většina této fáze je o tom, zjistit a udělat to, co je potřeba pro posun z jednoho bodu na druhý (Birch 2005). Ve čtvrté fázi je kontrolován pokrok klienta, tato kontrola se provádí průběžně. Pro kontrolu pokroku a dosažení cíle musejí být stanovena přesná a objektivní měřítko výkonu (Birch 2005). Poslední fáze je charakterizována jako „mluvit a ptát se“. Tato etapa znamená diskusi o pokroku dle měřítek výkonnosti a o možnostech dalšího zlepšení. Tímto krokem se proces vrací na začátek (Birch 2005). Při porovnání výše uvedených teoretických modelů, je patrné, že jsou si do jisté míry podobné. Největší rozdíl shledávám v pořadí, ve kterém jsou jednotlivé kroky realizovány. Paul Birch nejdříve přistupuje k posouzení současného výkonu, což by se dalo srovnat s Whitmoreovým prověřováním reality. John Whitmore (2004) argumentuje tím, že cíle vycházející ze současného stavu obvykle reagují na existující problémy. Tyto cíle jsou často formulovány negativně a limitované dosaženými výsledky. Cíle formulované na základě představy o ideálním dlouhodobém řešení a stanovení realistických kroků vedoucích k jeho dosažení je obvykle mnohem inspirativnější, zajímavější a motivující. V ostatních bodech se oba teoretické modely až na drobné odchylky v podstatě shodují.

### ***5.5 Koučování ve firemním prostředí s akcentem k manažerské praxi v oblasti IT/ICT***

Koučink nabývá ve firemním prostředí důležitou úlohu zejména díky své efektivitě a individuálnímu přístupu. Obvykle se uplatňují tři formy koučování, a to individuální, koučování týmů a sebekoučování. Jak však uvádí Lyons a Bandura

(2021) je klíčové stanovit si před samotným koučováním akční plán, tak aby bylo dosaženo v maximální míře kýženého výsledku.

### **5.5.1 Individuální koučování**

Jedná se o základní formu, ze které další výše uvedené formy vycházejí. Důvěra je klíčovou hodnotou kvalitního koučovacího vztahu a všechny rozhovory zůstávají mezi jednotlivce a koučem. Individuální forma rozvoje vychází z nedirektivních principů práce s lidmi a podporuje zejména sebeorganizaci klienta. Jedná se o proces kontinuální podpory, s převzetím jeho odpovědnosti za aktivní přístup. Kouč klade konstruktivní otázky a důraz je položen na o, aby si koučovaný hledal svá vlastní řešení.

### **5.5.2 Koučování týmů**

Jde o kombinaci skupinového a individuálního koučování, které probíhá tak že kouč vede vhodně sestavenou skupinu. Například supervisory výroby, či manažery výroby. Týmový koučink je určený pro skupiny lidí, které mají, nebo by měly mít, společný cíl. Tato forma koučinku je často nazývána team – buildingem a bývá spojena s utvářením týmu. Práce s týmem přináší více podnětů, nápadů a obsahem je tedy práce s jednotlivcem s využitím ostatních. Členové týmů si uvědomí bariéry, které brání plnému využití jedinečného potenciálu týmu. Týmový koučink vyžaduje vysoké nasazení všech členů skupiny, a to z individualistického k týmovému nasazení. To znamená přijetí osobní odpovědnosti za týmový úspěch. (Suchý, Náhlavský, 2007).

### **5.5.3 Koučování sebe sama**

Jedná se o plánovité vytváření takového prostředí, v němž se jedinec zdokonaluje. Výhodou tohoto typu koučinku je velmi pravděpodobná existence vysoké úrovně vnitřní motivace, neboť pouze vysoce motivovaný jedinec je schopen se odhodlat k osobnostnímu rozvoji.

*„Tato role vyžaduje velký kus sebeodhalení a poctivosti, a ne všichni jsme připraveni být k sobě tolik upřímní.“ (Birch, 2005, str.29)*

Z toho vyplývá, že je tento typ koučinku také silně podmíněn vysokou úrovní sebereflexe a sebepoznání. Zároveň však naráží na skutečnost, zda pro koučink není přítomnost jiné osoby coby kouče klíčová.

## **5.6 Nástroje koučinku využitelné v manažerské praxi**

Existuje několik principů, zásad a základních nástrojů, které lze v rámci koučinku při naplňování potenciálu jedince nebo skupiny užívat. Někteří autoři hovoří v tomto ohledu o nástrojích, v nichž se tyto principy a zásady uplatňují a zmiňují tedy aktivní naslouchání či kladení otázek (např. Horská, 2009), Gallwey (2010) přidává také tzv. transpozici.

### **Vytvoření základů pro práci s klientem**

- 1) Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů
  - Porozumění etice a standardů koučinku a vhodně je využívat ve všech situacích koučovacího procesu.
- 2) Definice dohody pro koučink
  - Rozpoznání, co bude cílem koučovacího vztahu a domluva s klientem, jak bude jejich vztah mezi koučem a koučovaným probíhat.

### **Vytvoření vzájemného vztahu**

- 3) Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem
  - Vytvoření prostředí, které se jeví bezpečné a podporující pro rozvíjení trvalé vzájemné důvěry.
- 4) Koučovací pozice
  - Být neustále v průběhu koučování soustředěný a vytvořit si tak s klientem přirozený vztah, díky kterému vzniká důvěrné prostředí.

### **Efektivní komunikace**

- 5) Aktivní naslouchání
  - Soustředění se na to, co klient říká či neříká. Pochopení kontextu v komunikaci s touhami koučovaného a podpoření sebevyjádření klienta.

- 6) Užívání silných otázek
  - Efektivně podané otázky, které odhalí skutečnosti pro získání maximálního užítku z koučování pro klienta
- 7) Přímá komunikace
  - Komunikace, které klient rozumí nejvíce a má na něj pozitivní dopad.

### **Podpora učení a dosažení výsledků**

- 8) Rozvoj sebeuvědomění
  - Schopnost sjednotit a vyhodnotit četné zdroje informací a podat je tak, aby klient získal sebeuvědomění a dosáhl tak předem dohodnutých výsledků.
- 9) Navrhování akcí
  - Schopnost vytvářet s klientem příležitosti k neustálému učení.
- 10) Plánování a stanovení cílů
  - Rozvíjení a dodržování účinných plánů koučování
- 11) Řízení rozvoje a odpovědnosti
  - Udržení pozornosti na důležitých věcech pro klienta a ponechání odpovědnosti realizace na něm.

(Etika kouče ICF | ICF ČR, 2017)

#### **5.6.1 Základní nástroje koučinku**

Jedná se o velmi důležitou část rozhovoru, kdy kouč dává najevo, nejen že naslouchá, ale umí se i v cítit do pocitů koučovaného. Aktivní naslouchání se od běžného liší tím, že je cíleně řízené a předpokládá úplné odpoutání od vlastních problémů. Názor koučovaného by měl kouče zajímat především z důvodu jeho role coby experta na danou problematiku. Může nastat i situace, kdy během monologu napadají koučovaného další otázky k tématu, informace se mohou i opakovat či s tématem nesouviset. Přesto je nutné a důležité nechat koučovaného domluvit až do konce. Kouč je v roli posluchače a respektuje to, o čem koučovaný mluví. Pouze díky doplňujícím otázkám se snaží co nejlépe vystihnout a pochopit, co koučovaný cítí. Aktivní naslouchání doprovází i nenucený oční kontakt, kterým dává kouč najevo pocit sounáležitosti (Horská, 2009).

## **Kladení otázek**

Podle Whitmora (2011) otázky kladené koučem zlepšují vnímání reality koučovaným a posilují odpovědnost mnohem lépe, než příkazy nebo prostá sdělení. Kouč využívá kreativní otázky, které mají velký rozsah využití. Díky vhodně položeným otázkám je koučovaný schopen myslet, mluvit o tom co cítí, přemýšlet sám o sobě a najít v sobě odhodlání. Začátek koučovacího rozhovoru je charakteristický sběrem informací, koučovaný popisuje do detailu současný stav, ve kterém se nachází, kouč v této fázi nejčastěji využívá otázky, které začínají slovy:

- Kdy?
- Co?
- Kde?
- Kdo?

Obecně se doporučuje užívání otevřených otázek na úkor uzavřených (ty nepřinášejí pro kouče žádnou informaci). Zároveň se nedoporučuje používat otázky začínající slovem proč, jelikož ty vyvolávají u koučovaného kritiku a defenzivnost. Kouč se snaží, aby byl koučovaný proaktivní, sám se pokusil najít způsob, jak danou situaci změnit, případně se vyrovnat s tím, že ji změnit nelze.

## **Transpozice**

Schopnost transpozice znamená, že kouč by měl co nejlépe poznat, jak koučovaný přemýšlí a jak se cítí. Jedná se o základní nepostradatelný nástroj koučování a přispívá k dobré komunikaci. Transpozice je obsažnější pojem, než je empatie. Čím více dokáže mluvčí předvídat, jak bude posluchač jeho sdělení vnímat, o to je větší pravděpodobnost, že se mu podaří sdělit, co sdělit chce. Neznamená to však, souhlas s názorem toho druhého, ale naučit se poznat, jak přemýšlí a co cítí (Gallwey, 2010).

## **Techniky koučinku**

Existuje velká řada technik koučinku, co však mají společného je zaměření se na aktivní naslouchání a kladení otázek specifickým způsobem. Neboť technik koučování je velká řada, zaměříme se pouze na ty nejvíce využívané napříč

individuálním i skupinovým/týmovým koučováním. Jednou z nejjednodušších a zároveň nejefektivnější metodou je technika tzv. **Balanace Wheel** (česky Kolo Rovnováhy).

Tato metoda je spojena s prací Miltons H. Erickssona. Kombinuje v sobě dvě slova. Kolo jako symbol dokonalosti, hodně využívaného v matematice a bilance, tedy rovnováha, což je stav věcí mající tendenci interaktivovat a hledat ideální spojení. V této souvislosti se mluví právě o tzv. work-life bilanci (I.Mariánková 2015). Hledání optimální harmonie mezi soukromím a pracovním životem. Principem této techniky je definování všech důležitých oblastí života koučovaného (rodina, škola, práce, zdraví, budoucí plány atd) a zanesení do kruhu ve formě výsečí daného kruhu. Následně koučovaný přiřadí jednotlivým oblastem body důležitosti a spolu s koučem procházejí tyto oblasti a definují si směr, kterým by si koučovaný přál se v jednotlivých oblastech posunout. Tuto techniku lze ve firemním prostředí použít na příklad na řešení time-managementu, lepší organizaci práce, případně postupu při větším projektu. **Časová osa** pracuje se slabými a silnými stránkami koučovaného a pomocí této techniky může kouč zaneš požadované cíle na osu x a osu y, kdy pomáhá koučovanému uvědomit si plánování svých cílů v čase. **Duo (ART) princip** je technikou koučinku, která pracuje s termíny jako sebedůvěra, důvěra ve vnitřní potenciál, stejně jako odvaha a ochota učít se novým věcem. Tato technika má za cíl zvýšení právě těchto charakterových vlastností a dobrý koučink vede k větší zodpovědnosti s vyšší sebe důvěře. **Karteziánské kvadranty:** technika pracuje se čtyřmi připravenými kvadranty, kam postupně kouč spolu s koučovaným dopisuje odpovědi na tyto zásadní otázky: Co se stane, když to udělám? Co se stane, když to neudělám? Co se nestane, když to udělám? Co se nestane, když to neudělám? (E. Louis, 2021)



## 6 Výzkumné šetření

### 6.1 Cíl výzkumu a výzkumná strategie

Cílem výzkumného šetření je cílem zjistit subjektivně vnímanou míru využití koučovacího přístupu v řízení u manažerů v oblasti IT (ICT) a dále identifikovat konkrétní zkušenosti managerů s využíváním koučování ve své práci.

V souladu s výzkumným cílem a níže uvedenou volbou výzkumné strategie byly formulovány výzkumné otázky.

**Hlavní výzkumná otázka** (dále HVO): *Jaká je zkušenost managerů v oblasti IT/ICT s využíváním koučovacího přístupu ve vedení lidí v organizaci?*

**Dílčí výzkumné otázky** (dále DVO):

**DVO1:** *Jaká je subjektivně vnímaná míra využívání koučovacího přístupu v řízení u managerů v oblasti IT (ICT)?*

**DVO2:** *Co konkrétně využívají participanté z koučovacího přístupu ve své manažerské praxi a s jakým efektem?*

**DVO3:** *Co participantům aplikace koučovacího přístupu v jejich manažerské praxi přináší?*

V bakalářské práci je využita kvalitativní výzkumná strategie. Práce kvalitativního výzkumníka se přirovnává k činnosti detektiva. Výzkumník vyhledává a analyzuje informace, díky kterým provádí deduktivní a induktivní závěry. Analýza se sběrem dat probíhá současně. V prvním okamžiku sbírá data, poté udělá analýzu a podle výsledků, která data jsou relevantní a začne znovu s dalším sběrem dat. (Hendl, 2005)

*„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění, založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků 27 výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“* (Creswell, 1998 cit. dle Hendl, 2005, s. 50).

Jako metoda sběru dat je využito polostrukturované interview. Mezi hlavní výhody patří možnost tvorby jádra rozhovoru. I když je dán minimální počet otázek,

je možné pokládat tzv. doplňující otázky, abychom si byli jisti, že otázka byla kompletně zodpovězena. (Hendl, 2005)

Analýza dat byla inspirována metodou zakotvené teorie, respektive její první fází – otevřeným kódováním. Položenou otázkou se v rámci této metody výzkumník zaměřuje přesně na to, co chce konkrétně o dané věci vědět. (Strauss, Corbin, 1999) Rozsah otázky by neměl být příliš velký, z důvodu ztráty soustředění na výzkumný cíl. Obvykle bývá z počátku formulace otázky obecná, ale postupem je vhodné otázky konkretizovat na základě porozumění zkoumaného jevu. (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013). Zde je tohoto v mezích možností docíleno využitím dílčích výzkumných otázek.

## **6.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů**

Výzkumného šetření bylo provedeno na 5 manažerech IT, jednalo se o 4 muže a 1 ženu. Genderové hledisko nebylo shledáno jako zásadní pro předpokládané výsledky, za významnější byla pro potřeby této práce považována role manažera a oborová specializace. Všem participantům byly položeny stejné otázky, které byly předem připravené. Otázky byly otevřeného typu. Tázáni byli manažeři ze sféry IT/ICT, což bylo hlavním kritériem. Osloveno bylo celkem 25 manažerů, kde z časových možností byla schopna rozhovoru pouhá pětice manažerů, a to písemnými odpověďmi.

## **6.3 Průběh šetření a etika výzkumu**

Participantů byli osloveni emailem, ve kterém jsem vysvětlil o co v dotazníkovém šetření půjde. Seznámil jsem je se všemi otázkami a vysvětlil důležité pojmy.

Na úplném začátku výzkumného šetření byli participantů seznámeni s etickými nároky. Srozumitelně jsem vysvětlil, že mohou kdykoliv z rozhovoru odejít, odpovědi na otázky budou zcela anonymní a nebudou použity nikde jinde kromě bakalářské práce. Rozhovor probíhal elektronickou komunikací. Doba trvání jednoho rozhovoru činila cca 25 – 35 minut, což bylo s participanty komunikováno jako přijatelné.

## 6.4 Analýza získaných dat

Kategorie 1 sytí dílčí výzkumnou otázku která zjišťuje, jaká je subjektivně vnímaná míra využívání koučovacího přístupu v řízení u managerů v oblasti IT (ICT)?

Vzhledem k tomu, že informace od respondentů plynuly spíše v popisné rovině, bylo využito identifikace vlastností a dimenzí kategorie, viz níže.

### Kategorie 1. Koučování jako každodenní součást vedení lidí

#### Vlastnosti:

míra

frekvence nyní

frekvence budoucnost

využívání

#### Dimenze:

velká - malá

pravidelná – nepravidelná

vysoká – nízká

dlouhodobá - krátkodobá

Všichni respondenti uvedli, že ve velké míře využívají koučink jako každodenní součást vedení lidí, a to ve velmi pravidelné frekvenci. Všichni shodně uvádějí, že se potkávají s koučinkem prakticky od začátku své manažerské kariéry a začali jej používat po několika letech na dané pozici. Jakmile se s tímto nástrojem vedení lidí seznámili, využívají jej dlouhodobě. Zároveň jej někdy využívají jako dominantní způsob vedení lidí, jindy, a někteří tak činí obvykle, koučovacím přístupem doplňují demokratický styl řízení.

Respondenti k vlastnosti využívání koučovacího přístupu uvedli:

R1: „10 let.“

R2: „K samotnému pojmu koučink a jak jej lze efektivně využít jsem se dostala přibližně před 8 lety.“

R3: „Dnes už je to 5 let.“

R4: „Řekl bych, že to budou necelé 3 roky.“

R5: „Zhruba 5 let“

S vlastnostmi míry a frekvence pro aktuální čas (ted' a tady) se pojí tyto výroky respondentů:

R1: „Denně, pravidelné meetingy apod. dále používám brainstorming a demokratický styl vedení.“

R2: „Řekla bych, že vedu své podřízené z 80 % demokraticky a z 20 % autokraticky.“

R3: „Primárně se snažím přistupovat demokratickým přístupem a doplňuji ho koučinkem, ale najdou se případy, kdy musím zakomponovat i autokratický způsob.“

R4: „Řekl bych, že jsem spíše diplomatický typ.“

R5: „Snažím se ho aplikovat na denní bázi a doplňovat jím demokratický styl, ale ne vždy je to možné. Z velké části jsem zvyklý používat spíše ten demokratický styl. V procentuálním měřítku 75% demokratický 25% koučink.“

Respondent1 využívá koučovací přístup jako dominantní způsob vedení lidí, respondenti 2, 3, 4 a 5, a činí tak obvykle, koučovacím přístupem doplňují demokratický styl řízení. Všichni respondenti preferují vedení lidí demokratickým způsobem. Zároveň zmiňují, že je-li to vhodné, využívají též autokratického stylu řízení. Toto lze interpretovat např. tak, že dotazovaní mají cit pro vytváření prostoru k diskusi, a že v případě nutnosti zasáhnou a stanou se pevným držitelem problému. Zároveň se z výpovědí jeví, že koučovací styl nevnímají jako součást demokratického stylu, ale dva svébytné přístupy, které se v praxi výhodně doplňují.

S frekvencí využívání koučovacího přístupu v budoucnosti, dle dosavadních zkušeností respondentů, se objevují následující tendence:

R1: „Určitě budu klást důraz na budoucí vzdělávání v oblasti koučinku, naše firma nám umožňuje absolvovat meetingy s koučem minimálně 3x do roka“

R2: „Na svém nastavení a systému práce nehodlám nic měnit. Tedy stejnou měrou.“

R3: „V budoucnosti nehodlám nic poměrově měnit, na základě zkušenosti, kterou mám.“

R4: „Popravdě záleží na situaci. V případě, že budu pokračovat s týmem, který aktuálně mám. Určitě bych koučink rád zapojoval více.“

R5: „V minulé odpovědi jsem naznačoval, že bych ho rád využíval častěji“.

U odpovědí všech respondentů převládá vysoká pravděpodobnost, že koučinku budou využívat ve své budoucí kariéře i nadále. Někteří uvádějí, že by jej využívali rádi ve vyšší míře a někteří manažeři dokonce uvádějí, že se v metodách koučinku hodlají dále vzdělávat. Z odpovědí je jasné, že předpokládaná míra využitelnosti

koučinku v budoucí manažerské praxi je u jednotlivých respondentů relativně vysoká.

S ohledem na individualitu dotazovaných, zde uvádíme zkušenosti, jak se respondenti ke koučinku dostali. Chápeme je jako úzce vztažené ke kategorii 1, nicméně též jako doplňující.

Z odpovědí vyplývá, že každý z respondentů se ke koučinku dostal jiným způsobem, pouze respondent 4 a respondent 5 uvádějí stejnou odpověď, a to v zaměstnání.

R1: *„Z důvodu pozice, a chtěl jsem se posunout někam dále.“*

R2: *„Koučink mi představil jeden můj známý, který se velmi aktivně o tento nový směr řízení lidí sám zajímal. Tento přístup je mi velmi vlastní již od začátku mé kariéry“*

R3: *„Jak již jsem říkal, setkal jsem se s ním na škole“*

R4: *„Ke koučinku jsem se dostal, když jsem nastoupil do mé aktuální práce. Bylo to jedno z mých prvních školení, které mi firma poskytla.“*

R5: *„Ke koučinku jsem se dostal díky nabízenému školení pro management v naší firmě.“*

Kategorie 2, 3 a 4 saturují DVO2, která zjišťuje, co konkrétně využívají participanti z koučovacího přístupu ve své manažerské praxi a s jakým efektem. Neboť jsou odpovědi spíše unikátní, je využito výčtu kódů. Každý respondent totiž smýšlí v této souvislosti o svých zkušenostech s využíváním koučovacího přístupu jedinečně.

## **Kategorie 2. Aktivní naslouchání**

Kódy:

- Aktivní posluchač
- Snažím se naslouchat
- Být empatický a naslouchat
- Rád naslouchám

U všech respondentů se objevuje aktivní snaha naslouchat svým podřízeným. Někteří (R1, R4, R5) tento princip aplikují u otevřených otázek, viz následující

kategorie. Osobité způsoby využívání aktivního naslouchání v různých situacích i procesně jsou patrné v následujících sděleních:

R1: „Považuji se za aktivního posluchače, spíše ze začátku všechny vyslechnu a potom se bavíme dále.“

R2: „Rozhodně využívám aktivního naslouchání, neboť se vždy ptám na konkrétní věc člověka, který je za danou oblast zodpovědný, tedy má nejvíce kvalifikovaný, a hlavně nejdetailnější náhled na danou věc.“

R3: „Snažím se být vůči mým podřízeným empatický a naslouchat jejich názorům.“

R4: „Pokud zadaný cíl má širší spektrum řešení rád si vyslechnu názory, jak bychom to mohli udělat. Rád o těchto věcech polemizuji a snažím se, aby se tým rozvíjel a dokázal nést vlastní odpovědnost.“

R5: „Při debatách o taktice, jak docílit zadaných cílů, rád naslouchám.“

Ve všech odpovědích respondentů se objevuje již zmíněné naslouchání, které jim pomáhá při rozhodování o určitých řešeních problémů či cílů. Aktivním nasloucháním také podporují angažovanost pracovníků. S aktivním nasloucháním je úzce spjata i otevřená komunikace viz kategorie číslo 3, v praxi „fungují“ pospolu. Zde rozděleno s důrazem na ochotu manažera se svých kolegů ptát, chápat, jak o práci a pracovním úkolu přemýšlí, níže v kat. 3 důraz k otevřenému dialogu, kde manažer mnohdy více vede tým a jeho členy k akčním krokům.

### **Kategorie 3: Otevřené otázky a komunikace**

Kódy:

- Otevřené otázky
- Přímá komunikace
- Ochota vyslechnout názory
- Upřímnost
- Zpětná vazba
- Jednání na rovinu

R1: „Samozřejmě v otevřených otázkách...“; „V první řadě upřímnost, nelhat, být otevřený všem způsobům a očekávám od svých zaměstnanců zpětnou vazbu.“

R3: „... snažím se být vůči mým podřízeným empatický a naslouchat jejich názorům.“

R4: „Samozřejmě nejvíce využívám přímou komunikaci.“

R5: „V první řadě jsem k nim upřímný a čekám od nich to samé. Další věcí je, že se na jim dává zodpovědnosti. To si myslím, že mezi námi určitě z velké části buduje důvěru.“

#### **Kategorie 4: Práce s cílem**

Kódy:

- Rozbor cílů
- Co je cílem
- Hledání nejlepšího řešení problému
- Cesta k cíli v rukou zaměstnance

V souladu s výpověďmi respondentů možno komentovat práci s cílem jako záměrné jednání manažerů s ohledem na tom, aby členové pracovního týmu vnímali cíl nejen pragmaticky, tedy jako zvenčí zadaný, ale aby ho v mezích možností vzali za svůj. To je v souladu s jedním ze základních principů koučování, jímž je identifikace koučovaného s cílem. Můžeme se oprávněně domnívat, že bude-li zaměstnanec/tým chtít dosáhnout cíle i sám za sebe, bude-li také tím, kdo bude mít z dosažení cíle profit (osobní uspokojení, zadostiučinění, uznání, finanční ocenění atd.), pak bude v jeho dosahování aktivní a důsledný.

R1: „... a snažíme se dobrat k následujícím postupům, jak budeme danou problematiku řešit.“

R2: „Jednou měsíčně dělám vyhodnocení a volám si své podřízené jednoho po jednom. Probíráme jejich cíle a úkoly, na kterých pracují.“

R3: „U nás je zvykem, při výskytu jakéhokoliv zásadnějšího problému svolat tým, kde se na daný problém podíváme z vícero úhlů což nám nabídne pravděpodobně nejlepší způsob řešení.“

R4: „Rozebíráme cíle, kterých chceme dosáhnout. Pokud zadaný cíl má širší spektrum řešení rád si vyslechnu názory, jak bychom to mohli udělat. Rád o těchto věcech polemizují a snažím se, aby se tým rozvíjel a dokázal nést vlastní odpovědnost.“

R5: „Při debatách o taktice, jak docílit zadaných cílů rád naslouchám a jsem pro, aby podřízený přemýšlel a snažil se vymyslet, jak docílit úspěšného konce.“

## **Kategorie 5: Podpora samostatnosti**

Kódy:

- Schopní a samostatní zaměstnanci
- Lepší samostatnost
- Efektivnější motivace
- Spolehlivý zaměstnanec

Manažeři ve svých odpovědích poukazují na používání nástrojů koučinku za účelem možnosti více se spolehnout na své podřízené, tzn: větší samostatnost, spolehlivost viz jednotlivé výroky. R3 dokonce používá tyto nástroje pro analýzu jeho týmu, čemuž možno rozumět jako snaze rozumět dobře svému týmu nejen jako skupině, ale i jednotlivým kolegům a dle těchto znalostí a zkušeností cíleně k týmu přistupovat v rámci jeho vedení.

R1: „Chci posouvat věci dále chci, aby mí podřízení byli schopni být samostatní, například v mé nepřítomnosti. Z hlediska efektivity se mi toto zdá ideální.“

R2: „Používám tyto nástroje pro efektivnější motivaci mých podřízených, neboť si myslím, že je to vede k větší samostatnosti v řešení problémů.“

R3: „Dělám to za účelem analýzy mého týmu a následného aplikování přístupu k nim v rámci řízení.“

R4: „...bych rád, aby se tým rozvíjel, protože si myslím, že je to nezbytné abychom tzv. neusnuli na vavřínech. Podle mě není lepší pocit, než když odjíždíte na dovolenou a víte, že se v práci můžete spolehnout na svůj tým.“

R5: „Za účelem rozvoje toho člověka, jsem přesvědčen, že takovýto přístup jim pomáhá v soběstačnosti.“



Kategorie 6, 7, 8, 9 saturují DVO3: Co participantům aplikace koučovacího přístupu v jejich manažerské praxi přináší?

Přínosy jsou respondenty reflektovány v rovině benefitů nejen pro manažerskou praxi, ale i pro ně samotné. Z výpovědí mj. vyplývá, že osobní, zážitková zkušenost se vzděláním v koučování je „v praxi“ benefiktancí nedělitelnou – v rámci toho, že co dotazované oslovilo, a co jim svědčí v rámci mezilidských vztahů a komunikace s lidmi v osobní rovině, to vnímají jako efektivní ve své manažerské praxi.

### **Kategorie 6: Zvyšování empatie a sebereflexe**

Kódy:

- Více empatie
- Pochopení rozdílností
- Zkvalitnění sebereflexe
- Posun kupředu

V otázce, jaký přínos respondentům koučink zaručil odpovídali velmi pozitivně. Jak vidno níže, každému respondentovi přináší aplikace koučovacího přístupu nějaké benefity, o nichž často hovoří jako o „posunu“, „zkvalitnění“. Konkrétní benefity viz citace participantů níže. Například R5 uvádí, že koučink ho posunul, jak v osobním, tak v profesním životě dál. Pro R3 se jedná o osobní rozvoj a v návaznosti na to i zkvalitnění sebereflexe.

R1: *„Změnu v profesním životě vidím na ostatních lidech, že je to posouvá dále a je to pro mě skvělý pocit.“*

R2: *„...kdy máte pod sebou tým lidí, který na vás vzhlíží máte motivaci a žene vás to kupředu v sebevzdělání.“*

R3: *„Definitivně osobní rozvoj s ohledem na empatii vůči druhým a pochopení rozdílnosti každého jedince. Musím ještě dodat, že jsem v návaznosti na toto pochopení dospěl ke zkvalitnění sebereflexi.“*

R4: *„Upřímně si myslím, že koučink mě naučil být více empatický, dokážu se více vžít do pracovních starostí lidí pode mnou. Určitě mi to přineslo v tomto ohledu benefit i v reálném životě a možná si toho všímá i mé blízké okolí, které mě zná už velmi dlouho.“*

R5: „Koučink mě posunul životě o dost dále, především v práci s lidmi a myslím, že můžu říct, jak v osobním, tak profesním.“

### **Kategorie 7: Progres u podřízených**

Kódy:

- Zodpovědnost
- Víra ve své schopnosti
- Seberealizace
- Větší invence
- Větší efektivita práce

Respondenti na otázku, co si od koučování podřízených slibují, z valné většiny odpovídali, že větší samostatnost a zodpovědnost. R3 uvádí progres v seberealizaci, R2 dodává větší invenci.

R1: „Jedním slovem samostatnost, zlepšení jejich schopností.“

R2: „Určitě zvýšení míry zodpovědnosti a samostatnosti při řešení úkolů. Očekávám od svých podřízených větší invenci.“

R3: „Progres v seberealizaci.“

R4: „Samostatnost, větší zodpovědnost a lepší víru v jejich schopnosti.“

R5: „Slibuji si, že mi to pracovně vrátí, a to jak efektivitou, tak jejich zodpovědností a samostatností. To jsou pro mě asi nejdůležitější faktory.“

### **Kategorie 8: Pozitivní emoce**

Kódy:

- Pocit komfortu
- Sebevědomí
- Radost

Nejčastější odpovědi na otázky, co manažerům koučink přináší, jaké emoce na sobě pozorují při používání koučinku uvádějí např.: radost, změnu jak v pracovním, tak v osobním životě viz R1. Dále pocitují zvýšené sebevědomí (R3).

R1: „Vidím to až po nějakém časový období například 5-6 měsíců, ti lidé reagují více samostatněji, mám pocit radosti, když vidím, že se ti lidé zlepšují a věřím, že pokud to takto je vidět na jejich práci, tak určitě to takto je i v jejich osobním životě a za to jsem samozřejmě taky velmi rád.“

R2: „Když dosáhneme úspěšně cíle, který jsme si naplánovali. Cítím radost, a zadostiučinění, že tým vedu dobře, správným směrem.“

R3: „V rámci své metodiky řízení mého týmu se cítím vskutku sebevědomě, a to vzhledem k mým dlouhodobým výsledkům, které mi samozřejmě přinášejí vnitřní uspokojení.“

R4: „Tak samozřejmě se cítím komfortně v koučovací stylu, protože mám vnitřní radost, když vidím, jak schopný tým mám a mají tendenci se zlepšovat, z velké části samozřejmě díky sobě, ale já toho mohu být také součástí svým přístupem.“

R5: „Určitě, jak už jsem řekl, jsem rád, když vidím, že se moji podřízení posouvají. Je to skvělý pocit. Občas to třeba ideálně nevyjde, ale to k tomu patří.“

## **Kategorie 9: Podmínečnost**

Kódy:

- nelze vždy
- nelze na každého
- neochota pracovníka
- absence sebereflexe pracovníka

Dle respondentů nelze aplikovat koučovací přístup na každého a v každé situaci. Podle R3, nelze aplikovat koučování na neochotného člověka či člověka s absencí sebereflexe. R2 říká, že ve firmě nastávají situace, kdy nemůžete například jen aktivně naslouchat a je třeba udělat velká rozhodnutí.

R1: „Někdy ta realita je tvrdá. Součástí koučinku, je bohužel i poučovat například v případě špatné kázně, a ne každý je schopný přijmout realitu takovou jaká je.“

R2: „Dle mého názoru není možné vždy používat jen koučink. Jsou situace, kdy nemůžete jen naslouchat a dávat velkou zodpovědnost svým podřízeným. Jsou

*nastavena vnitropodnikové směrnice, které jasně stanovují postup některých aktiv a já jako manažerka jsem povinna tento směr podporovat.“*

R3: *„Negativa vidím v rámci nepoužitelnosti těchto technik, na některé jedince, a to s ohledem na specifické charakteristiky například neochota či absence sebereflexe.“*

R4: *„Zmínil jsem se v jedné otázce, že koučink nelze uplatňovat na lidi, kteří se zlepšit nechtějí.“*

R5: *„Ne, popravdě dost záleží, s jakými lidmi pracujete, a to se nedá vždy ovlivnit.“*

## **6.5 Diskuze a shrnutí výsledků**

Výzkumné šetření bylo uskutečněno za pomoci polostrukturovaného rozhovoru s pěti manažery IT/ICT sféry. Výzkum byl zaměřený na zkušenost manažerů v této oblasti s využíváním koučovacího přístupu ve vedení lidí v organizacích. Otázky byly zaměřené na míru využívání koučovacího přístupu v jejich řízení, jaké konkrétní nástroje participanti využívají, s jakým efektem a co jim aplikace koučovacího přístupu přináší v jejich praxi.

Všechna data získána z rozhovorů byla analyzována otevřeným kódováním. V analýze se objevilo celkem doplňte devět kategorií, které se vztahují k vedlejším výzkumným otázkám, díky nimž jsou sbírány zkušenosti participantů.

V první dílčí výzkumné otázce jsem se dozvěděl, že tázaní manažeři využívají koučink v rozmezí 3 – 11 let. Z toho vyplývá, že koučink jim není cizí, což plyne z dalších odpovědí, kde nejčastěji zmiňují kombinaci koučinku s demokratickým stylem řízení na denní bázi.

Ve druhé dílčí výzkumné otázce jsou dotazy zaměřeny na nástroje koučinku a jejich efektivitu v praxi. Z velké části odpovědí se dá vyčíst, že skoro všichni participanti využívají nástroj aktivního naslouchání spolu se silnými otevřenými otázkami a jejich výsledky jsou dle subjektivního pozorování účinné v praxi. Formou koučování z převážné většiny používají individuální tzv. face-to-face, ale našli se i respondenti, kteří ročně absolvují týmový koučink, který jim zajišťuje jejich zaměstnavatel. Své zaměstnance podporují skrze různá školení, e-learningy, zaměřují se na work-life balanc neboli vyvážený osobní život s profesním.

Třetí dílčí výzkumná otázka je zaměřena na přínos aplikace koučovacího přístupu participantům. Z velké většiny všichni tázaní si slibují od koučování svých

podřízených větší samostatnost, zodpovědnost a rozvoj daného jedince. Téměř všichni zmiňují, že jim koučink přinesl do života změnu, a to jak do osobního, tak profesního, někteří dokonce uvádí, že se díky koučinku stávají více empatictí vůči svým podřízeným a pomáhá jim to se vcítit do dané problematiky lépe. Respondenti byli také tázáni, jaké emoce jim dané využívání koučinku přineslo. Většina uvádí pocity radosti a zadostiučiní při pohledu na progres svých podřízených.

## **7 Závěry a doporučení pro praxi**

V bakalářské práci bylo popsáno, jak funguje koučink jako součást řídicího stylu manažerů, za pomoci odborné literatury a digitálních článků. Blíže vysvětleny byly pojmy jako manažerské funkce, typologie stylů řízení a představení managementu ve sféře IT/ICT. Kvalitativně orientované výzkumné šetření proběhlo pomocí rozhovorů. Cílem šetření bylo zjistit subjektivně vnímanou míru využití koučovacího přístupu v řízení u manažerů v oblasti IT (ICT) a dále identifikovat konkrétní zkušenosti managerů s využíváním koučování ve své práci.

Kvalitativní typ výzkumného šetření, má určité obecné limity. Vyžaduje nemalé soustředění výzkumníka na odpovědi participantů a případné doptávání, aby odpovědi dostatečně sytily výzkumné otázky. Výsledky mohou být zkresleny z různých důvodů, např. snahou participantů být „dobrým dotazovaným“, který poslouží výzkumu, realizací rozhovoru v nepříznivých situačních podmínkách (některé vnější vlivy nelze zcela eliminovat). Výsledky tohoto typu šetření nelze zobecnit na celkovou populaci. Toto výzkumné šetření se těchto limitů nezříká. Další hranicí mohla být skutečnost, že se jedná o první větší zkušenost autora práce s kvalitativním typem zkoumání.

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že koučink jako součást řídicího stylu je mezi manažery velmi oblíbený a rádi ho kombinují s ostatními styly. Je tedy využíván v hojné míře. Důležité zmínit je, že koučink jako takový se podle nich nedá používat jako samostatný řídicí styl. Ve většině odpovědí respondentů můžeme vidět, že každý koučink vnímá a využívá trochu jiným způsobem, ale nakonec si všichni od něj slibují obdobné. Tím je například důvěra, samostatnost, posunutí se v životě dál,

a to jak v profesní, tak i osobní oblasti. Většina respondentů používá koučink jako součást své manažerské role v kombinaci s demokratickým stylem.

Dále bylo v rámci dotazování na využití konkrétních principů, nástrojů zjištěno, že všichni respondenti vnímají jako nosné a ve své práci aplikují aktivní naslouchání a rádi komunikují se svými podřízeným o řešení dané problematiky, snaží se je nechávat nad problémem přemýšlet, hledat vhodné alternativy a cesty ke splnění pracovních cílů. Toto lze hodnotit jako podporu osobního potenciálu zaměstnanců, jejich kreativity a samostatnosti, pocitu zodpovědnosti. Když si dovolím na tomto místě interpretovat zjištěné, lze konstatovat, že dotazovaní manažeři využíváním koučovacího přístupu ve své praxi budují zároveň týmovou spoluzodpovědnost, kterou vnímají pochopitelně i oni sami. Respondenti také uvedli, a kladně hodnotili, že jejich zaměstnavatel jim zařizuje různá školení v koučinku nebo mohou využít kouče a být sami v roli koučovaného. Někteří také uvádí, že využívají autokoučink a sledují tím mimo jiné zvyšování sebereflexe.

Využívají tedy výše uvedeného pro své zaměstnance i pro sebe. Konkrétní přínosy se mnohdy týkají určité vazby, například, pakliže dotazovaní v rámci osobní zkušenosti s koučováním dovedou lépe naslouchat a více otevřeně komunikovat se svými zaměstnanci, získávají v nich respektující kolegy, dostává se jim pozitivní zpětné vazby a zažívají větší uspokojení ze své práce. S tím pak může souviset ochota dotazovaných průběžně reflektovat svůj přístup k zaměstnancům, revidovat vyhovující či nevyhovující a činit efektivní změny. Z výsledků je vidno také potřebného nadhledu respondentů – ač rádi využívají koučovacího přístupu, uznávají, že ne vždy je využitelný, mohu proto konstatovat, že přínosy koučinku vidí participantů konstruktivně kriticky a uvážlivě jej využívají tehdy, když je pro ně a pro tým přínosný.

Vzhledem k výsledkům se jeví jako nosné pro dobrou praxi zahájit plošné šetření využívání koučinku jako řídicího stylu a případně podpořit zařazování koučovacích nástrojů či alespoň jeho principů a zásad do manažerské praxe. Vzhledem ke styčným plochám koučovacího stylu řízení a stylu demokratického by se další výzkumné směřování mohlo orientovat tímto směrem.

Na základě výše uvedeného považuji cíl práce za splněný.

## 8 Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-2
- [4] CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. Jak zefektivnit práci v týmu. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4
- [5] GALLWEY, W. Timothy. Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 2., dopl. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0
- [6] HABERLEITNER, E ; DEISTLER, E ; UNGVARI, R. Vedení a koučování lidí v každodenní praxi : Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0
- [7] HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-26540
- [8] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- [9] HORSKÁ, Viola. Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8
- [10] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
- [11] KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5
- [12] KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. (s. 129-130)
- [13] LASKE, O. On the unity of behavioural and developmental perspectives in coaching. International Coaching Psychology Review, 2008, vol. 3, no. 2, pp. 125 – 147 (INTERNETOVÝ ZDROJ)

- [14] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. **Obchodní podnikání ve 21. století**. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4
- [15] PILAŘOVÁ, Irena. **Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů**. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6 (s. 89)
- [16] ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH. **Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy**. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN isbn978-80-210-6382-2.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. **Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích**. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746449
- [18] STEIGAUF, Slavomír. **Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí**. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 9788024735061
- [19] STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. **Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie**. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN isbn80-85834-60-x
- [20] SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. **Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu**. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [21] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. **Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe**. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2
- [22] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. **Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe**. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2
- [23] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. **Moderní management v teorii a praxi**. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1
- [24] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. **Efektivní vzdělávání zaměstnanců**. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8
- [25] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. **Management**. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8
- [26] WHITMORE, J. **Koučování : Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti**. 1994. Praha : Management press, 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6



- [27] WHITMORE, J. Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Vydání druhé. Praha : Management press, 2004. 184 s. ISBN 80-7261-101-1
- [28] Etika kouče ICF | ICF ČR: ICF základní kompetence profesionálního koučování [online], 2017. Praha: ICF Czech Republic [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/etika-kouce-icf>
- [29] SEEMANN, Peter; STOFKOVA, Zuzana; BINASOVA, Vladimira. Developing coaching skills of managers in global context. In: SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2020. p. 01030.  
  
[https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/02/shsconf\\_glob2020\\_01030/shsconf\\_glob2020\\_01030.html](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/02/shsconf_glob2020_01030/shsconf_glob2020_01030.html)
- [30] METODIKY ŘÍZENÍ ICT: ITIL, COBIT, IT GOVERNANCE [online], 2015. Česká republika: APS [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/786262-Metodiky-rizeni-ict-til-cobit-it-governance.html>
- [31] Lyons, P. and Bandura, R. (2021) 'Coaching to enhance learning and reinforce commitment', *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19 (2), pp.100-114. DOI: [10.24384/5tmz-7d51](https://doi.org/10.24384/5tmz-7d51) (Accessed: 31 August 2022).
- [32] Focus on COBIT Adoption Rather Than Implementation [online], 2017. Japonsko: Isaca [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2017/focus-on-cobit-adoption-rather-than-implementation>
- [33] Exploring How Corporate Governance Codes Address IT Governance [online], 2017. Španělsko: Isaca [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-4/exploring-how-corporate-governance-codes-address-it-governance>
- [34] A division of Simplicity Life Coaching Ltd.: Use The Cartesian Questions to Unblock Your Client and Make Better Decisions PLUS Tool to Help! [online], 2021. Kanada: Simplicity Life Coaching [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://www.thecoachingtoolscompany.com/cartesian-questions-tool-and-how-to-use/>
- [35] COACHING COMMUNICATION AS AN EFFECTIVE TOOL FOR IMPROVING THE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF DOCUMENTATION AND INFORMATION MANAGEMENT,

## 9 Přílohy

### Příloha č. 1 – Otázky do rozhovorů

- 1) Jak dlouho využíváte koučovacího přístupu ve Vaší manažerské praxi?
- 2) Jak jste se ke koučinku dostal/a? Čím Vás tento přístup oslovil?
- 3) Jak (jakou měrou/jak často/intenzivně) využíváte ve Vaší praxi koučovacího stylu v poměru k jiným stylům vedení/řízení? Co převažuje?
- 4) Jakou měrou hodláte využívat koučovacího přístupu ve Vaší praxi do budoucna?
- 5) Jaké konkrétní principy, prvky a základní nástroje z oblasti koučinku využíváte ve Vaší manažerské praxi? (Aktivní naslouchání, užívání silných otázek, balance wheel, časová osa, karteziánský kvadrant, duo ART princip)
- 6) Za jakým účelem používáte tyto nástroje a s jakým efektem pro Vaše zaměstnance a splnění pracovního úkolu?
- 7) Jak budujete/vytváříte důvěru mezi Vámi a Vašimi zaměstnanci?
- 8) Jak „držíte“ v rámci své manažerské role koučovací pozici?
- 9) Jak užíváte otevřených/silných otázek (např. dle modelu GROW)?
- 10) Jak se Vám se zaměstnanci daří navrhovat akce/akční kroky k dosažení pracovních cílů?
- 11) Jak vedete/podporujete zaměstnance v rozvoji a zodpovědnosti?
- 12) Jaké formy koučování nejčastěji používáte? (Individuální či týmové koučování?)
- 13) Co Vám osobně koučink přinesl? Čeho jste si u sebe všiml/a Vy a čeho si myslíte, že si všímá v rámci této změny Vaše okolí (blízcí a zaměstnanci, kolegové)?
- 14) Co si od koučování Vašich podřízených slibujete? (zvýšení samostatnosti, zodpovědnosti, lepší osobní vazby)
- 15) Aplikujete i na sebe tzv. sebekoučování? Pokud ano, jaký v tom vidíte přínos?
- 16) Využíváte Vy jako klient/ka koučovacích sezení? Máte „svého“ kouče? K čemu Vám toto slouží osobně a profesně/pracovně?

- 17) Mohl/a byste popsat, jaký (v čem) vidíte obecně a konkrétně rozdíl v procesu spolupráce s Vašimi zaměstnanci, a v rámci dosažení výsledku při využívání koučovacího stylu řízení/vedení oproti některému z tradičních stylů?
- 18) Pokud je tomu tak, v čem se cítíte komfortněji jako manager/ka, když v přístupu k zaměstnancům využíváte koučovací způsobu? Dovedl/a byste u sebe identifikovat emoce, zážitky atd. které Vám využívání tohoto přístupu v pracovní sféře, jako managerovi/managerce přináší?
- 19) Lze podle Vás používat koučink jako jediný nástroj k řízení lidí? Pokud jste toho názoru, tak jaké důvody Vás k tomu vedou?
- 20) Pokud vidíte nějaká negativa ve vedení/řízení lidí koučovacím přístupem, tak jaká?

#### Příloha č. 2 – Rozhovor s manažerkou IT

- 1) Jak dlouho využíváte koučovací přístup ve Vaší manažerské praxi?

*„Koučovací přístup využívám prakticky od začátku své kariéry. Na manažerské pozici působím již 11 let. Neboť jsem se stala manažerkou již ve svých 28 letech, snažila jsem se již od začátku aktivně naslouchat svým podřízeným, jež byli mnohdy mnohem zkušenější a zběhlejší v dané problematice, než jsem byla já. K samotnému pojmu koučink a jak jej lze efektivně využít jsem se dostala přibližně před 8 lety.“*

- 2) Jak jste se ke koučinku dostal/a? Čím Vás tento přístup oslovil?

*„Koučink mi představil jeden můj známý, který se velmi aktivně o tento nový směr řízení lidí sám zajímal. Dokonce se sám koučem stal. Tento přístup je mi velmi vlastní již od začátku mé kariéry, nicméně nejvíce si na něm cením toho, že motivuje k lepším výsledkům jak mně, tak mé podřízené. To že ukážete podřízeným, že věříte jejich úsudku, že chcete slyšet jejich názor, Vám jako manažerovi velmi usnadní práci, a navíc získáte své podřízené na svoji stranu. V nich samotných upevníte sebedůvěru a snahu zlepšovat se a zdokonalovat své*

dovednosti.“

- 3) Jak (jakou měrou/jak často/intenzivně) využíváte ve Vaší praxi koučovacího stylu v poměru k jiným stylům vedení/řízení? Co převažuje?

*„Řekla bych, že vedu své podřízené z 80 % demokraticky a z 20 % autokraticky. Ještě bych dodala, že si rozhodně nemyslím, že by bylo vhodné vést podřízené pouze demokraticky, neboť někdy je nutné udělat jasné a jednostranné rozhodnutí, abyste se vůbec dostali k nějakému reálnému progresu ve vedení Vašeho oddělení.“*

- 4) Jakou měrou hodláte využívat koučovacího přístupu ve Vaší praxi do budoucna?

*„Na svém nastavení a systému práce nehodlám nic měnit. Tedy stejnou měrou.“*

- 5) Jaké konkrétní principy, prvky a základní nástroje z oblasti koučinku využíváte ve Vaší manažerské praxi? (Aktivní naslouchání, užívání silných otázek, balance wheel, časová osa, karteziánský kvadrant, duo ART princip)

*„Rozhodně využívám aktivního naslouchání, neboť se vždy ptám na konkrétní věc člověka, který je za danou oblast zodpovědný, tedy má nejvíce kvalifikovaný, a hlavně nejdetailnější náhled na danou věc. Vždy se ptám, jak ten konkrétní člověk by sám řešil konkrétní situaci. Následně však učiním vlastní rozhodnutí, které je většinou z 80 % založeno na názoru mého podřízeného, nicméně já tomu dám ještě větší a širší náhled.“*

- 6) Za jakým účelem používáte tyto nástroje a s jakým efektem pro Vaše zaměstnance a splnění pracovního úkolu?

*„Tak jak jsem zmínila v předešlé otázce používám tyto nástroje pro efektivnější motivaci mých podřízených, neboť si myslím, že je to vede k větší samostatnosti v řešení problémů.“*

- 7) Jak budujete/vytváříte důvěru mezi Vámi a Vašimi zaměstnanci?

*„Právě přes již zmíněné aktivní naslouchání, protože má podřízený možnost, a hlavně pocit do řešení dané problematiky více zasáhnout.“*

8) Jak „držíte“ v rámci své manažerské role koučovací pozici?

*„Snažím se přistupovat ke každému člověku individuálně, protože na každého platí jiný styl zadávání úkolů. Prvotně se snažím analyzovat osobnost člověka například extrovert introvert.“*

9) Jak užíváte otevřených/silných otázek (např. dle modelu GROW)?

*„U nás ve firmě máme zajetý způsob karteziánský kvadrant. Mně vyhovuje, že se jedná prakticky o čtyři otázky, a to co se stane, když něco udělám, co se stane, když něco neudělám, co se nestane, když něco udělám, co se nestane, když něco neudělám. Jedná se pro mě o velmi jednoduchý způsob, jak vyloučit různé nevhodné varianty při řešení problémů. Ve finále se mohu koncentrovat už pouze na jednu nejvhodnější variantu. Platí to tedy u složitějších problémů.“*

10) Jak se Vám se zaměstnanci daří navrhovat akce/akční kroky k dosažení pracovních cílů?

*„Předchozí zmíněné metody, které preferuji v řízení lidí se mi velmi osvědčují v praxi a můj pocit? Jsem s nimi spokojená.“*

11) Jak vedete/podporujete zaměstnance v rozvoji a zodpovědnosti?

*„Snažím se jim umožnit a podporovat je v sebevzdělání například u nás máme možnost využívat linked in learning, kde podřízení mohou zhlédnout různá videa v anglické jazyce, a to jak pro rozvoj svých schopností práce s excelem, powerpointem, dále mají možnost chodit pravidelně na angličtinu a snažím se je motivovat, aby se hlásili do různých technických školení, kde získají různé certifikáty, které se jim určitě budou hodit do budoucna.“*

12) Jaké formy koučování nejčastěji používáte? (Individuální či týmové koučování?)

*„Určitě v tomhle ohledu používám individuální koučování. Jednou měsíčně dělám vyhodnocení a volám si své podřízené jednoho po jednom. Probíráme jejich cíle a úkoly, na kterých pracují. U nových podřízených se ptám na jejich spokojenost a zda využívají benefity, které jim firma může poskytnout.“*

13) Co Vám osobně koučink přinesl? Čeho jste si u sebe všiml/a Vy a čeho si myslíte, že si všimá v rámci této změny Vaše okolí (blízcí a zaměstnanci, kolegové)?

*„Mně osobně koučink přinesl víceméně zvládnutí celé manažerské pozice, protože člověk nedokáže zvládat všechny úkoly sám. Je to prostě princip delegování, právě tím, že jim dáte důvěru a tím pro ně získáte proaktivní přístup v dané problematice a k tomu okolí bohužel jsem si nějak nevšimla*

*reakcí mého okolí, protože tuto praktiku používám dost dlouho a soustředila jsem se především na sebe.“*

- 14) Co si od koučování Vašich podřízených slibujete? (zvýšení samostatnosti, zodpovědnosti, lepší osobní vazby)

*„Určitě zvýšení míry zodpovědnosti a samostatnosti při řešení úkolů. Očekávám od svých podřízených větší invenci.“*

- 15) **Aplikujete i na sebe tzv. sebekoučování? Pokud ano, jaký v tom vidíte přínos?**

*„Ano, myslím, že je to hlavně o disciplíně. Principiálně každý člověk časem zleniví, ale v momentu, kdy máte pod sebou tým lidí, který na vás vzhlíží máte motivaci a žene vás to kupředu v sebevzdělání.“*

- 16) Využíváte Vy jako klient/ka koučovací sezení? Máte „svého“ kouče? K čemu Vám toto slouží osobně a profesně/pracovně?

*„Ne, protože využívám sebekoučink.“*

- 17) Mohl/a byste popsat, jaký (v čem) vidíte obecně a konkrétně rozdíl v procesu spolupráce s Vašimi zaměstnanci, a v rámci dosažení výsledku při využívání koučovacího stylu řízení/vedení oproti některému z tradičních stylů?

*„Třeba oproti autokratickému systému vedení lidí vidím mnohem větší efektivnější zapojení týmu do řešení problémů.“*

- 18) Pokud je tomu tak, v čem se cítíte komfortněji jako manager/ka, když v přístupu k zaměstnancům využíváte koučovací způsob? Dovedl/a byste u sebe identifikovat emoce, zážitky atd. které Vám využívání tohoto přístupu v pracovní sféře, jako managerovi/managerce přináší?

*„Když dosáhneme úspěšně cíle, který jsme si naplánovali. Cítím radost, a zadostiučinění, že tým vedu dobře, správným směrem.“*

- 19) Lze podle Vás používat koučink jako jediný nástroj k řízení lidí? Pokud jste toho názoru, tak jaké důvody Vás k tomu vedou?

*„Dle mého názoru není možné vždy používat jen koučink. Jsou situace, kdy nemůžete jen naslouchat a dávat velkou zodpovědnost svým podřízeným. Jsou nastavena vnitropodnikové směrnice, které jasně stanovují postup některých aktiv a já jako manažerka jsem povinná tento směr podporovat.“*

20) Pokud vidíte nějaká negativa ve vedení/řízení lidí koučovacím přístupem, tak jaká?

*„Negativa žádná nevidím.“*

Podklad pro zadání závěrečné práce:



## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Oldřich Obermajer</b>
Studium:	I1800440
Studijní program:	B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Coaching jako součást řídicího stylu manažerů</b>
Název bakalářské práce AJ:	Coaching as a part of manager leadership style

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat proces koučování jako způsob řízení zaměstnanců ve zvolené obchodní korporaci. Mezi dílčí teoretické cíle patří definování základních pojmů z oblasti koučinku s důrazem na manažerské prostředí. Ve výzkumném šetření je cílem práce zjistit subjektivně vnímanou míru využití koučovacího přístupu v řízení u manažerů v oblasti IT (ICT) a dále identifikovat konkrétní zkušenosti manažerů s využíváním koučovacího přístupu ve své práci.

Zvolen je kvalitativní výzkumný přístup, metodou sběru dat je rozhovor, analýza dat je inspirována zakotvenou teorií.

### Obsah:

- 1 Úvod
- 2 Cíl práce
- 3 Metodika zpracování
- 4 Management a vedení lidí v organizaci
  - 4.1 Osobnost a kompetence manažera se zřetelem k manažerským funkcím
  - 4.2 Management ve sféře IT/ICT
  - 4.3 Typologie stylů řízení
    - 4.3.1 Autokratický styl řízení
    - 4.3.2 Demokratický styl řízení
    - 4.3.3 Liberální styl řízení
- 5 Koučovací přístup jako styl vedení a řízení
  - 5.1 Charakteristika a principy koučinku
  - 5.2 Historie a současnost koučinku
  - 5.3 Limity a bariéry koučinku
  - 5.4 Vybrané koučovací modely
    - 5.4.1 Model koučování podle Johna Whitmora
    - 5.4.2 Model koučování podle Paula Birche
  - 5.5 Koučování ve firemním prostředí s akcentem k manažerské praxi v oblasti IT/ICT
    - 5.5.1 Individuální koučování
    - 5.5.2 Koučování týmů
    - 5.5.3 Koučování sebe sama
  - 5.6 Nástroje koučinku využitelné v manažerské praxi
    - 5.6.1 Základní nástroje koučinku
- 6 Výzkumné šetření
  - 6.1 Cíl výzkumu a výzkumná strategie
  - 6.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru participantů
  - 6.3 Průběh šetření a etika výzkumu
  - 6.4 Analýza získaných dat
  - 6.5 Diskuze a shrnutí výsledků
- 7 Závěry a doporučení pro praxi
- 8 Seznam použité literatury

WHITMORE, J. Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Vydání druhé. Praha : Management press, 2004. 184 s. ISBN 80-7261-101-1

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.  
HABERLEITNER, E ; DEISTLER, E ; UNGVARI, R. Vedení a koučování lidí v každodenní praxi : Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0

Zadávací pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018