

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Problematika řízení lidských zdrojů

Bc. Stanislav Hrubý

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Stanislav Hrubý

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

Problematika řízení lidských zdrojů

Název anglicky

Problems of Human Resources Control

Cíle práce

Cílem práce je zjistit, jaký význam má koučink (coaching) / koučovací přístup při řízení lidských zdrojů. Jaká je jeho aktuální role a důležitost. Jakým způsobem je využíván v praxi, případně určit jeho možný potenciál a identifikovat další příležitosti pro jeho využití.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následujících kroků. Nejdříve dojde k vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci. Poté se určí způsob zjišťování prvotních údajů. V rámci zkoumání bude provedena charakteristika objektů a určení souboru respondentů. Dále dojde k určení způsobu zpracování zjištěných dat. V poslední části bude zobrazení a závěry.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

Koučink, lidské zdroje, komunikace, řízení lidských zdrojů, leadership, koučování, rozvoj zaměstnanců.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- FISCHER-EPE, M. *Koučování : zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
- GOLEMAN, D. *Jak se stát skutečným lídrem*. Praha: Metafora, 2015. ISBN 978-80-7359-453-4
- KNIGHT, S. *NLP v praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-231-4
- ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí*. Praha: PRAGMA, 2009. ISBN 978-80-7349-206-9
- ULRICH, D. — YOUNGER, J. — BROCKBANK, W. — ULRICH, M. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3
- WHITMORE, J. – LISA, A. *Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.
- WILDFLOWER, L. *Skrytá historie koučování*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0784-9

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Alexandr Soukup, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 11. 12. 2020

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 1. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Problematika řízení lidských zdrojů" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Alexandrovi Soukupovi, CSc. za jeho odborné a podnětné vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své manželce za vytvoření podmínek, umožňující mi soustředěnou práci a dokončení tohoto díla. V neposlední řadě mé poděkování patří i všem účastníkům dotazníkového šetření, kteří tomu věnovali svůj čas a energii.

Problematika řízení lidských zdrojů

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem řízení lidských zdrojů a jeho problematikou. Práce si neklade o nic větší cíl než provést sondu v českém prostředí v oblasti řízení lidí. Podrobněji se zaměřuje na část tohoto velkého tématu, konkrétně na vedení lidí z pohledu kompetencí a užívání koučinku, koučovacího přístupu. Získaná data a informace mají posloužit jako průřezová sonda různými odvětvími, kde se tento přístup používá. Data jsou zároveň částečně porovnávána s výstupy z globální studie zaměřené na koučink a jeho aplikaci, jelikož i naše prostředí je tím globálním ovlivňováno. Dostupné závěry a výstupy této práce mají mít funkci podkladového vstupního materiálu pro podrobnější zkoumání a další výzkum v této oblasti.

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická východiska nás provází vývojem řízení lidských zdrojů jako takovým, s důrazem na dynamiku vývoje tohoto odvětví. V rámci vývoje se dostáváme ke kompetencím a řídicím stylům, kde je kladen důraz na koučink. Dále je podrobněji rozebrána tematika koučinku a leadershipu. V druhé části diplomové práce se zabývám lokálním šetřením (dotazníková forma). Data z tohoto průzkumu srovnávám s globálním průzkumem vedeným mezinárodní profesní federací koučů ICF. V závěru práce jsou zodpovězeny klíčové otázky a navržen další postup.

Klíčová slova: koučink, lidské zdroje, komunikace, řízení lidských zdrojů, leadership, koučování, rozvoj zaměstnanců

Problems of Human Resources Control

Abstract

This thesis deals with the topic of the problems of human resources control. The work has no bigger goal than to conduct a probe in the Czech environment in the field of people management. It focuses in more detail on part of this great topic, especially on leading people in terms of competencies and the use of coaching, the coaching approach. The obtained data and information are to serve as a cross-sectional probe of various industries where this approach is used. At the same time, the data are partially compared with the results of a global study focused on coaching and its application, as our environment is also affected by the global environment. The available conclusions and outputs of this work should have the function of background input material for more detailed research and further research in this area.

The thesis consists of two parts. Theoretical background accompanies us in the development of human resource management as such, with emphasis on the dynamics of the development of this industry. As part of the development, we get to competencies and management styles, where the emphasis is on coaching. Furthermore, the topic of coaching and leadership is discussed in more detail. In the second part of the thesis, I deal with a local survey (questionnaire form). I compare the data from this survey with a global survey conducted by the international professional federation of coaches ICF (International Coach Federation). At the end of the thesis, key questions are answered, and further steps are suggested.

Keywords: coaching, human resources, communication, human resources control, leadership, employee development

Obsah

Obsah.....	8
Seznam obrázků	9
Seznam tabulek.....	9
Seznam grafů	9
Seznam použitých zkratk.....	10
1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska.....	14
3.1 Řízení lidských zdrojů	14
3.1.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.2 Dovednostní model řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.3 Nástroje při řízení lidských zdrojů	26
3.2 Koučink.....	27
3.2.1 Etický kodex kouče	31
3.2.2 ICF základní kompetence profesionálního koučování	33
3.3 Leadership.....	41
4 Vlastní práce	45
4.1 Charakteristika ICF.....	45
4.1.1 Data ICF Global Coaching study 2020	45
4.2 Dotazníkové šetření	53
4.2.1 Data dotazníkového šetření: Koučink a jeho význam při řízení lidí .	54
5 Výsledky a diskuse.....	63
5.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	63
5.2 Lokální versus globální pohled.....	66
5.3 Navrhované následné kroky.....	68
6 Závěr	71
7 Seznam použitých zdrojů.....	73
Bibliografické zdroje a citace	73
8 Přílohy	75

Seznam obrázků

Obrázek 1 Klíčové zainteresované skupiny a hodnota, kterou očekávají.....	17
Obrázek 2 Dovednostní model z roku 1987.....	19
Obrázek 3 Dovednostní model z roku 1992.....	20
Obrázek 4 Dovednostní model z roku 1997.....	21
Obrázek 5 Dovednostní model z roku 2002.....	22
Obrázek 6 Dovednostní model z roku 2007.....	23
Obrázek 7 Dovednostní model z roku 2012.....	24
Obrázek 8 Přehled ICF profesních certifikací.....	31
Obrázek 9 Dvanáctero předpokladů koučování ve spirále.....	39
Obrázek 10 Vůdčovské styly	42
Obrázek 11 Přehled zapojených zemí do studie the 2020 ICF Global Coaching Study	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 Změny v leadershipu.....	27
Tabulka 2 Etické standardy dle ICF	32
Tabulka 3 (A) Vytvoření základů pro práci s klientem.....	35
Tabulka 4 (B) Vytvoření vzájemného vztahu	35
Tabulka 5 (C) Efektivní komunikace	36
Tabulka 6 (D) Podpora učení a dosažení výsledků	37
Tabulka 7 Přehled počtu regionů dle počtu odpovědí do studie the 2020 ICF GCS .	46
Tabulka 8 Odhad počtu koučů ve světě	47

Seznam grafů

Graf 1 Odpovědi v průzkumu dle regionů a ICF členství.....	48
Graf 2 Celosvětový obrat v USD v koučovacím odvětví.....	48
Graf 3 Průměrná roční odměna/příjem z koučování (USD) 2019	49

Graf 4 Generační rozložení koučů dle světových regionů	50
Graf 5 Generační rozložení manažerů, lídrů používajících koučink.....	51
Graf 6 Poměr dle pohlaví ve skupině manažerů, lídrů.....	52
Graf 7 Zastoupení žen ve skupině koučů v letech 2015 a 2019.....	52
Graf 8 Očekávání odborného vzdělání u koučů	53
Graf 9 Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	54
Graf 10 Rozdělení respondentů dle věku	55
Graf 11 Rozdělení respondentů dle vzdělání	56
Graf 12 Rozdělení respondentů dle profesního odvětví.....	56
Graf 13 Rozdělení respondentů dle velikosti týmů.....	57
Graf 14 Odpovědi dle četnosti aplikace koučinku/koučovacího přístupu	58
Graf 15 Úroveň znalostí respondentů v oblasti koučinku	58
Graf 16 Délka praxe respondentů s koučováním/koučovacím přístupem	59
Graf 17 Sebevzdělávání respondentů.....	59
Graf 18 Zdroje informací při sebevzdělávání	60
Graf 19 Další možnosti využití koučinku a koučovacího přístupu	61
Graf 20 Osobní využívání služeb kouče	61
Graf 21 Omezení, bariéry při aplikaci koučovacího přístupu	62
Graf 22 Věkové složení dle kategorií.....	66
Graf 23 Poměr pohlaví	67

Seznam použitých zkratk

ACC	Associate Certified Coach (Asociací certifikovaný kouč)
Atd.	a tak dále
ČAKO	Česká asociace koučů
EMCC	European mentoring and coaching community (Evropská rada pro mentorování a koučování)
HR	Human resources (Oddělení lidských zdrojů)
HRRC	Human resource competency survey (průzkum kompetencí lidských zdrojů)
ICC	The International coaching community (Mezinárodní komunita koučů)
ICF	The International Coaching Federation (Mezinárodní federace koučů)

LLP	Limited Liability Partnership (společnost s ručením omezeným)
MCC	Master Certified Coach (Certifikovaný kouč úrovně mistr)
MS	Microsoft
Např.	například
NLP	Neurolingvistické programování
PCC	Professional Certified Coach (Profesionální certifikovaný kouč)
PwC	PricewaterhouseCoopers
Str.	strana
Tj.	to jest
Tzn.	to znamená
Tzv.	takzvaný
USD	The United States Dollar (Americký dolar)
WABS	Worldwide association of business coaches

1 Úvod

Tato diplomová práce se bude věnovat tématu z oblasti řízení lidských zdrojů. Konkrétně samotné problematice řízení lidských zdrojů. V jakémkoli odvětví, kde jsou zapojeni lidé, se toto téma objevuje. Bez rozdílu na velikost společnosti, zaměření jejich oboru, geografické umístění, historii podniku, kontinent, jazyk, národnost atd.

Kdekoli na světě se s tímto oborem budeme potkávat více či méně, záleží na konkrétních podmínkách. Jelikož se jedná o poměrně široké téma, zaměřím svou pozornost podrobněji na vedení lidí. Jak se s nimi pracuje v oblasti řízení, rozvoji jejich kompetencí, lídrovství (leadershipu).

Možností, směrů a zaměření jakou cestou se vydat a jaký způsob v přístupu k lidem zvolit je spousta. Zde záleží velice na osobní preferenci, zkušenosti, návycích každého jednotlivce. V neposlední řadě také rozhoduje i to, jakou je osobností samotný řídicí pracovník.

V současném moderním světě, moderní společnosti se klade čím dál větší důraz na lidskou sílu, lidský kapitál a rozvoj individuálního lidského potenciálu. Ačkoli zaznamenáváme tento trend, nesmíme opomenout formu. Nejednou se dobrá myšlenka nepovedla úspěšně realizovat z důvodu špatného provedení, realizace. Forma a jakým způsobem se bude postupovat při uvádění těchto věcí do praxe je velice důležitá. Pohybujeme se ve velmi specifickém prostředí, kde záleží nejen na úrovni znalostí, ale i na komunikačních schopnostech, emoční inteligenci. Správné užití správných technik a přístupů je taková alchymie. Přirovnal bych k výrobě parfému, kde se dbá na precizní odměření surovin. Každá kapka navíc může způsobit velké změny a ovlivnit tím celý výsledek. Jestli na dobrou či opačnou stranu, to záleží.

Rozsahem této diplomové práce se budu snažit pokrýt toto téma jak z teoretické části, tak i sondou do reálné praxe a vytěžit co nejvíce ze získaných dat. Půjde mi o monitorování současné praxe, jaká je realita. Očekávám, že se povede identifikovat směr či parametry které jsou opomíjené nebo nedostatečné ve vedení lidí.

V samotném závěru chci vyhodnotit získaná data z reálné praxe, která mi mohou odhalit možné rezervy v řídicím přístupu k lidem. Předpokladem je obecný výstup, který by měl být nápomocen pro hlubší práci v dalším zkoumání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je ověření významu koučinku (koučovacího přístupu) při řízení lidských zdrojů. Jaká je jeho aktuální role, důležitost a význam. Jakým způsobem je využíván v praxi, případně určit jeho možný potenciál a identifikovat další příležitosti pro jeho využití. Data budou podrobena srovnání s globální studií a výstupy budou tvořit základ pro další zkoumání a ověřování daného tématu.

2.2 Metodika

Metodický postup se skládá z několika následujících kroků. Nejdříve dojde k vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci ze zdrojů řad odborné literatury. Následuje teoretické zpracování souvisejících témat od obecné roviny řízení lidských zdrojů, až po konkrétní kompetence zaměřené na koučink, koučování a koučovací proces, popis a pojmenování dostupných možností. Data z České republiky budou sbírána dotazníkovou formou, vzdáleně (MS Forms). Následuje charakteristika souboru respondentů, specifikace dotazovaných informací. Dotazník bude anonymní. Respondent odpovídá v kombinaci otevřených otázek a hodnotící škály. Z exportu dat bude zpracován přehled do souborů zkoumaných oblastí s ohledem na současný stav a případný potenciál. Následně budou všechna data vyhodnocena komparativní metodou. Dále dojde ke zpracování výstupu, stanovení závěru, a vyhodnocení zkušenosti. Distribuce a oslovení bude přes nástroje vzdálené komunikace (email, telefon, videohovory).

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Oblast lidských zdrojů a činností s ní související je velice široké a obsáhlé téma. Jde o neoddělitelnou součást všech organizací, kde se vyskytuje lidská síla. Také se jedná o nezastupitelnou část. Práce s lidmi je velice pestrá činnost. Díky barvitě různorodosti lidských osobností můžeme říct, že se jedná o zdroj nikdy neutuchající inspirace, výzev a podnětů k zamyšlení se nad nejrůznějšími tématy.

3.1.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Na řízení lidských zdrojů lze nahlížet jako na oblast zabývající se vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v jakékoli organizaci. (Armstrong, 2015, str. 35)

Činnosti, které pokrývá:

- strategické řízení lidských zdrojů
- řízení lidského kapitálu
- řízení znalostí
- společenskou odpovědnost organizace
- rozvoj organizace
- zabezpečení lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů)
- řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- zaměstnanecké a pracovní vztahy
- péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům

Jak můžeme z výše uvedeného přehledu vyčíst, jde o velice široké pole působnosti. Uvažujeme-li, že každá společnost se touto oblastí více či méně musí zabývat, získáváme tedy naprosto klíčovou věc. Osobně hodnotím význam lidských zdrojů vysoce. O to důležitější je také forma a způsob, jakým se s touto oblastí dále pracuje. Jelikož se pohybujeme v citlivé oblasti mezilidských vztahů propojených různými procesy, ať už

firemními či nastavenými různými regulátory trhu, je zde volba kompetentních osob na patřičná místa více než klíčová.

Pozastavím se ještě nad samotným označením. Osterby a Costera (1991, str. 31) zmiňují: „Pojem ‘lidské zdroje’ snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.“ Dále je uvedeno alternativní měkčí pojmenování „řízení lidí“. Osobně nevnímám v označení a v těchto rozdílných variantách zásadní rozdíl. Daleko větší význam a váhu hodnoty vidím v samotném fungování. Jak jsou nastaveny procesy, kontrolní mechanismy, interní komunikace a předávání informací. Jednoduše řečeno, jde o faktické kroky, činnosti a jak je dále s lidmi jednáno a zacházeno, bez ohledu na pojmenování. S názvem nejsme úplně mimo, ale důležitost vidím jinde. Rozumím však pocitům, které tato rozdílná označení mohou v někom vyvolat. Důležitost lidí samotných si dle dostupných pramenů uvědomujeme. Co se však v čase měnilo, bylo vnímání a zařazení. Zda jsou lidé aktiva či náklady. Z různého množství definic řízení lidských zdrojů se nejvíce souhlasně vyslovují pro (Boxall a Purcell, 2003, str.1): „Všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci.“

Cíle řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, str. 49):

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů)
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí

Uvažujeme-li ideální stav, rovnováhu všech složek, mělo by nám jít o celkovou symbiózu mezi organizací a jednotlivci (myšleno zaměstnanci). Společnost usiluje o co nejlepší hospodářský výsledek a k tomu si dopomáhá využitím právě lidského potenciálu svých zaměstnanců/spolupracovníků. A na druhou stranu, zaměstnancům/spolupracovníkům jde o svůj prospěch, který je přímo navázán na výsledek organizace kde působí. Lidé dávají

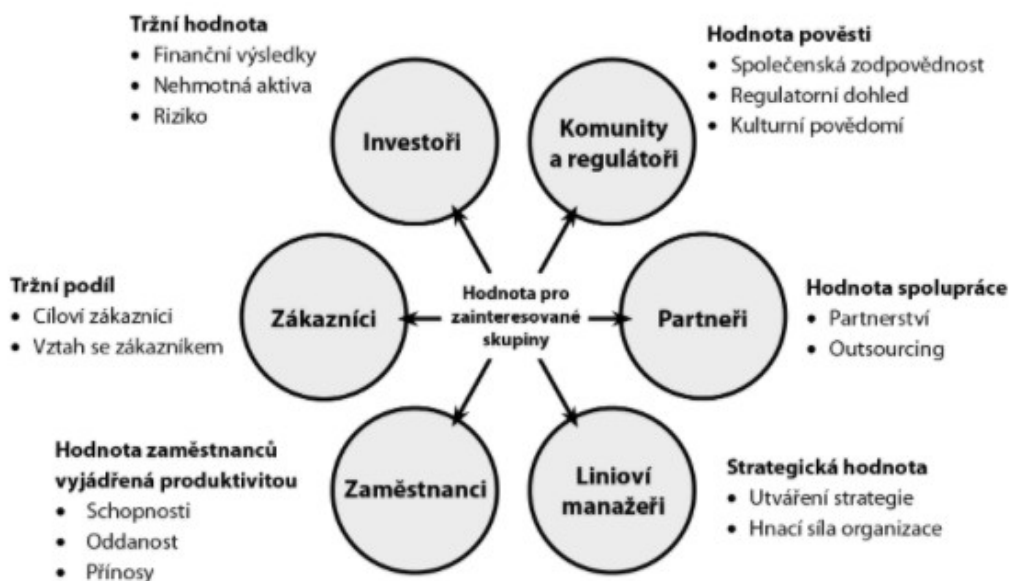
k dispozici svůj čas, potenciál, znalosti, jsou tzv. kompetentní k daným činnostem, a to se proměňuje za konkrétní výstupy a výsledky dané organizace. V této rovině je neméně důležitý balanc mezi vstupy/výstupy. Co je nabízeno a co je získáváno.

Teorie řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015, str. 49):

- Oddanost
- Motivace
- Teorie založená na zdrojích
- Teorie chování v organizaci
- Kontingenční teorie
- Institucionální teorie
- Teorie lidského kapitálu
- Teorie závislosti na lidských zdrojích
- Teorie AMO (schopnost, motivace, příležitost)
- Teorie sociální směny
- Teorie transakčních nákladů
- Teorie zastoupení

Výše uvedenými teoriemi jsem chtěl ilustrovat rozmanitost a širokost v postojích a přístupech. Nejen z pohledu definic, ale i stran exekuce a praktické stránky. Přímý vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je nepřehlédnutelný. Přes fakt, že se jedná o podpůrnou činnost. Hlavní náplní a činností firmy je něco jiného. Skutečná činnost, předmět zájmu, co generuje zisky je definován vně: kontextem a prostředím, kde společnost působí, očekáváním zainteresovaných skupin (zaměstnanci, zákazníci, investoři atd.) a strategie. Je to však klíčová podpůrná věc, že by se bez ní dalo těžko dosahovat růstových a uspokojujivých výsledků organizace.

Obrázek 1 Klíčové zainteresované skupiny a hodnota, kterou očekávají



Zdroj: Ulrich a kol., 2012, str. 87

Ulrich a kol. (2012, str. 87) shrnuje výše uvedená očekávání takto:

- Zákazníci očekávají výrobky nebo služby, které splní nebo předčí jejich očekávání, a na oplátku přináší stabilní úroveň příjmů vyjádřenou tržním podílem. Investoři očekávají ze své finanční investice současné a budoucí výnosy vyjádřené tržní hodnotou.
- Komunity, včetně regulátorů, očekávají společensky zodpovědné a zákony respektující společnosti, které se k Zemi i svým zaměstnancům chovají odpovědně a za to si na oplátku zasluhují dobrou pověst.
- Partneři spolupracující podél celého dodavatelského řetězce ve snaze najít způsoby využití omezených zdrojů, jež povedou k celkovému úspěchu společnosti a jejích partnerů.
- Linioví manažeři očekávají, že budou schopni stanovovat a zároveň i plnit strategické cíle.
- Zaměstnanci očekávají férové zacházení a pracovní podmínky na oplátku za svůj přínos společnosti.

Jak můžeme vidět, zainteresovanost stran je vzájemná a hluboce propojená. Díky této mapě mohou pracovníci lidských zdrojů do jisté míry předpokládat požadavky a očekávání jednotlivých stran. Pracovní náplň v oddělení lidských zdrojů již není pouze o administrativní činnosti.

3.1.2 Dovednostní model řízení lidských zdrojů

„Svět se mění a my s ním!“ jak bylo zmíněno v jedné z reklamních kampaní Komerční banky. Pro demonstraci překotného vývoje v krátkém čase v oblasti HR (zkratka anglického Human Resource, česky lidské zdroje) využijí data z globální studie HRCS (anglický název: Human Resource Competency Study, český název: studie schopností/dovedností v HR). Studie byla namířena na podporu rozvoje práce v oblasti řízení lidských zdrojů. Měla identifikovat nejmodernější přístupy a dovednosti nejvýkonnějších pracovníků HR. Studii prováděl Dave Ulrich a výzkumný tým spolupracovníků ve spolupráci s akademiky, liniiovými manažery, HR asociacemi a jejich pracovníky. Dotazník byl výsledkem společného úsilí výše uvedených skupin odborníků s cílem promítnout co nejlépe jejich osobní a profesní zkušenosti v kombinaci s dostupnými trendy a teoretickými poznatky.

Dotazníkové otázky:

1. Jaké jsou hlavní domény a faktory dovedností pracovníků HR?
2. Jak si pracovníci HR ve skutečnosti v souvislosti s každou doménou a faktorem vedou?
3. Které dovednosti mají největší dopad na individuální efektivitu pracovníků HR z pohledu jejich kolegů z oddělení HR i mimo něj?
4. Které dovednosti mají největší dopad na úspěšnost podnikání firmy?

Samotné dotazování probíhalo v letech 1987, 1992, 1997, 2002, 2007, 2012 ve společnostech po celém světě. Vývoj dovednostního modelu v konkrétních letech je zachycen podrobněji níže.

Obrázek 2 Dovednostní model z roku 1987



Zdroj: Ulrich a kol., 2015, str. 192

Rok 1987

Hlavními kategoriemi jsou: řízení změny, znalost podnikání, poskytování HR služeb. Počátek změny ve fungování řízení lidských zdrojů, odklon od tradiční role HR. Počátek větší angažovanosti pracovníků HR v celkovém chodu společnosti.

Obrázek 3 Dovednostní model z roku 1992

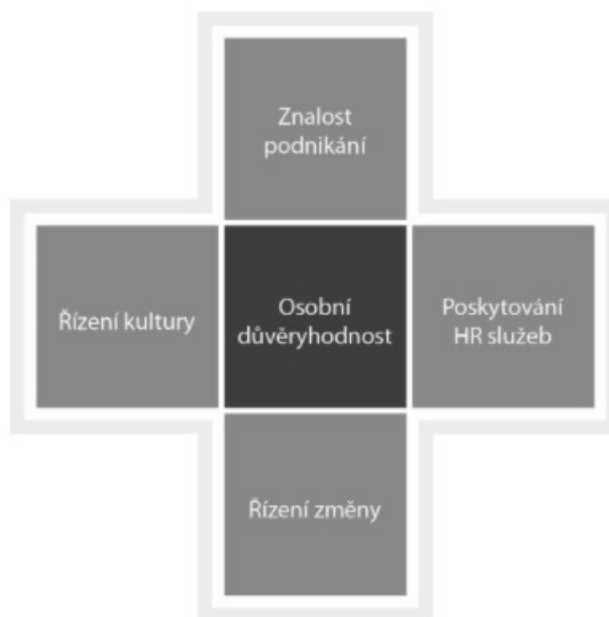


Zdroj: Ulrich a kol., 2015, str. 192

Rok 1992

K dovednostem z roku 1987 nám přibyla osobní důvěryhodnost. Pro dobrou spolupráci a interní komunikaci se stává právě důvěryhodnost velice důležitou. Jak pro komunikaci s vedením společnosti, tak i pro další srozumitelnou komunikaci směrem na jednotlivá oddělení a zaměstnance. Globální události: pád centrálně řízených ekonomik v Rusku, Indii, Číně. Díky těmto změnám se váha řízení změny dostává do popředí. Výkonné firmy z vysoce konkurenčního prostředí se soustředili na otázky řízení lidských zdrojů. Méně výkonné firmy zůstávají soustředěné na provozní problémy HR.

Obrázek 4 Dovednostní model z roku 1997



Zdroj: Ulrich a kol., 2015, str. 196

Rok 1997

Průlomový rok pro dovednost řízení kultury. Tato klíčová dovednost pokrývala oblasti kolektivních znalostí, vzorců uvažování a integrovaných jednání organizace. Pro vysoce výkonné firmy hráli HR pracovníci důležitou roli při vyhledávání a implementaci těch druhů kultury a organizace, které přispívali k úspěchu na trhu a oživení jejich podnikatelské strategie. Pozoruhodným zjištěním byla rozdílná znalost a povědomí HR pracovníků o externím podnikatelském prostředí. Vysoce výkonné firmy a jejich HR pracovníci tyto znalosti však měli oproti méně výkonným firmám. Toto zjištění naznačuje trend, jakým se bude ubírat další vývoj a jednoznačně se ukazuje, jaký význam má externí zaměření pracovníků HR při řízení lidských zdrojů oproti dosavadnímu internímu pohledu.

Obrázek 5 Dovednostní model z roku 2002

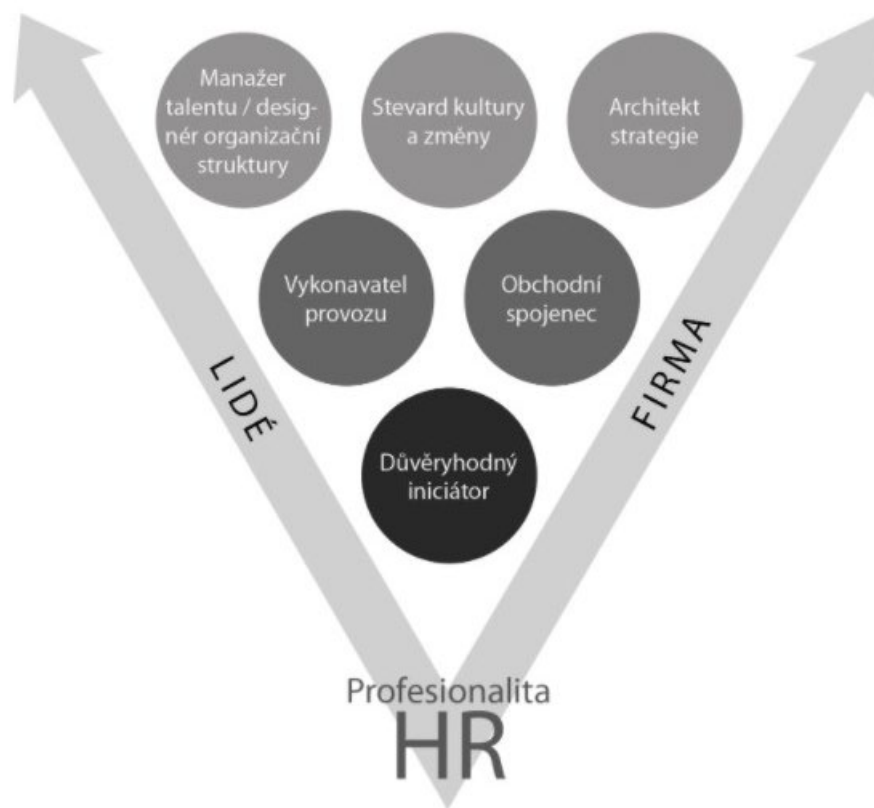


Zdroj: Ulrich a kol., 2015, str. 196

Rok 2002

V tomto roce dochází k potvrzení očekávaného, tj. roste význam lidských zdrojů pro strategii společnosti. Strategické partnerství je výsledkem spojení rychlých změn, strategického rozhodování a vazby na trh. Faktor trhu, externích vstupů se začal projevovat již v předešlém kole dotazování z roku 1997. Díky dynamickému prostředí trhu a proměnám očekávání různých zainteresovaných skupin (zákazníci, investoři, konkurenti atd.) roste význam pracovníků HR v jejich roli interních koordinátorů. Soustředí se na identifikování důležitých informací z podnikatelského prostředí, následné rozšíření do celé organizace. Zároveň se očekává poskytnutí nástrojů pro sjednocení postoje celé organizace. Dále filtrují méně důležité informace, které mohou zbytečně třístit pozornost od skutečně důležitých věcí. Dochází ke změně očekávání povahy znalostí HR pracovníků. V tomto kole dotazování můžeme pozorovat soustředění znalostí podnikání okolo hodnotových propozic firmy a jejího integrovaného hodnotového řetězce.

Obrázek 6 Dovednostní model z roku 2007



Zdroj: Ulrich a kol., 2015, str. 202

Rok 2007

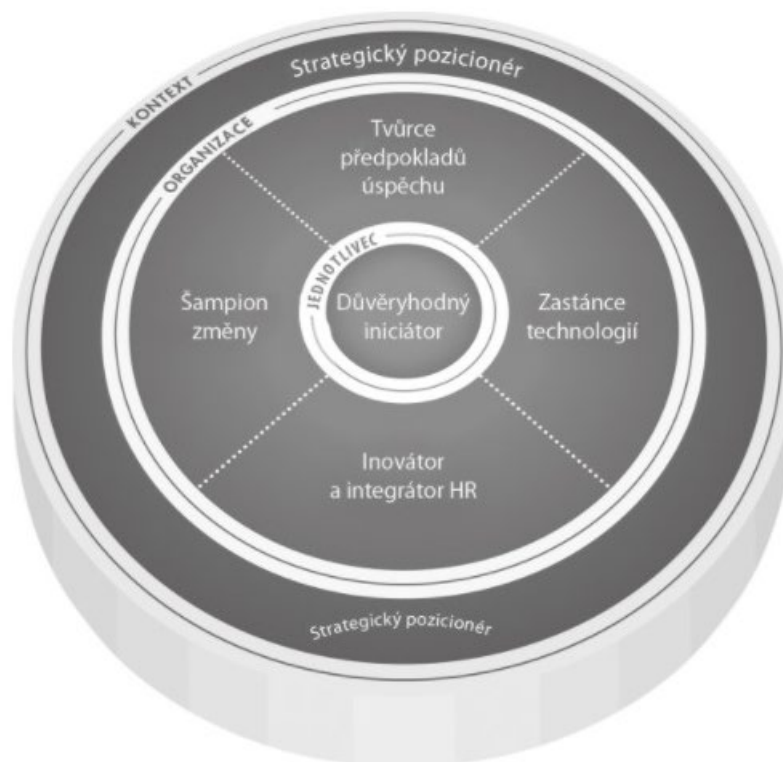
Určující vlastností se stává proces budování dovedností organizace. Tento proces se skládá ze tří domén:

1. Pracovníci HR zastávají roli strategických architektů, kteří pomáhají formulovat a implementovat zákaznický orientovanou firemní strategii.
2. Vytváří dovednosti organizace empiricky zastoupené řízením kultury a změny
3. Harmonizují aktivity spojené s utvářením talentu a organizačních struktur s dovednostmi organizace, jež jsou vyžadovány z druhé strany zákaznický orientovanou strategií

Pro optimalizace této integrace je zcela zásadní, aby pracovníci HR vynikali jako důvěryhodní iniciátoři. Za povšimnutí stojí i významné propojení mezi řízením talentů a organizační strukturou. Lze očekávat horší výsledky v podnikání, při zachování současného

trendu omezujícího agendu řízení lidských zdrojů výhradně na řízení talentu na úkor celé organizační struktury.

Obrázek 7 Dovednostní model z roku 2012



Zdroj: Ulrich a kol., 2015, str. 205

Rok 2012

V tomto dotazníkovém kole sledujeme nové rozložení dovedností. Zároveň můžeme sledovat vývoj jejich propojení a rozvrstvení z pohledu pozice, vůči jaké skupině vystupují. (jednotlivec, organizace, kontext).

Důvěryhodný iniciátor: Dodrží a doručí vždy to, co slíbí. Tento přístup napomáhá k budování osobní důvěry, což se promítá i do vřelých profesních mezilidských vztahů. Vládou flexibilitou při tvorbě nových spojení s pozitivním nábojem. V případě potřeby uplatňují svůj vliv pro dosažení vytyčených cílů. Zaujímají pevná stanoviska, většinou mají podloženo daty.

Strategický pozicionér: Jsou účastni při přípravách zákaznických orientovaných strategií, podílí se na nich a promítají je do každoročních plánů a cílů. Jsou si vědomi globálního kontextu ve svém fungování. Trendy, které mají dopad na jejich fungování: společenské, politické, ekonomické, environmentální, technologické, demografické. Umí s nimi interně pracovat. Orientují se ve svém odvětví, monitorují dynamiku trendů s dopadem na zákazníky, konkurenci a dodavatele.

Tvůrce předpokladů úspěchu: Spolupodílí se na definování a tvorbě dovedností organizace a také audituje, tvoří a koordinuje efektivní a výkonnou organizaci. Za dovednost je považována výhoda společnosti, něco, v čem vyniká. (např. rychlost, inovativnost, dát práci smysl).

Šampion změny: Udržuje vně své organizace připravenost na změnu. Monitoruje okolní trh, podmínky. V případě potřeby zajišťuje hladký průběh integračních procesů při zavádění změn. Má dostatek aktuálních informací, udržuje si přehled. Zajišťuje dostatek potřebných prostředků v čase, lidí, kapitálu a informací.

Inovátor a integrátor HR: Hlavní dovednost spočívá ve schopnosti inovovat a integrovat HR přístupy organizace. Zvýšení efektivity celku řízení lidských zdrojů je jejich cílem. Zajišťují, aby se žádané podnikatelské výsledky staly jasně a přesně formulovanou prioritou, nezbytné dovednosti organizace, necht' jsou popsány a využívány vhodnou formou. A v neposlední řadě na sladění příslušných přístupů, struktur, procesů v souladu s tvorbou a udržováním potřebných dovedností organizace. Pokud se tak děje, je napomáháno jejich kolektivním přístupem lidských zdrojů k maximalizaci dopadu na výsledky.

Zastávce technologií: Rozšířena běžná agenda a běžné nástroje historicky dostupné k vykonávání činnosti o sociální sítě. Jsou nápomocni lidem při udržování/navazování kontaktu mezi lidmi uvnitř i vně organizace (zákazník). A další rozšíření o podporu při práci s informacemi. Vyhledávání, vyhodnocování a jejich následné hodnotné použití v další aplikaci či rozhodování.

Celkem bylo osloveno zhruba 650 společností z celého světa. Cílem bylo definovat dovednosti pracovníků HR a posoudit jejich míru vlivu na efektivitu jednotlivců a výkon společnosti.

Očekává se, že HR bude mít větší zaujetí vnějšího pohledu na vlastní fungování. V podstatě jde o jistou formu předjímání vývoje svého oboru. Role pracovníků HR se postupně mění a získává na důležitosti, zároveň se zvyšují nároky. Shrnu-li obsahovou náplň, čím by se měli zabývat, jsou to: zachycení a interpretace dění vně společnosti, zpracování a vyhodnocování těchto dat z pohledu možných rizik a dopadů pro organizaci. Srozumitelná komunikace napříč vnitřními úrovněmi organizace. Přicházet s podněty a inspirovat liniové manažery v konkrétních krocích pro dosažení vytyčených výsledků. Zároveň inovovat, integrovat a vytvářet takový vnitřní HR systém, který přiláká talenty, potenciální lídry a povede k vytvoření funkčního ekosystému. Týmy budou vysoce motivované, výkonné, budou vzájemně propojené dostupnými technologiemi, což povede k celkové sladění a vysokým výkonům.

3.1.3 Nástroje při řízení lidských zdrojů

Jak je patrné z předchozí kapitoly, nároky na zaměstnance HR oddělení se zvyšují. Jejich role prošla výraznou obměnou. Můžeme konstatovat, že se jedná o evoluci v řízení lidských zdrojů. Působnost, pracovní náplň a jejich kompetence se značně rozšiřují. Vyzdvihl bych zejména nároky v oblasti komunikace. Pro realizaci a naplnění nových úkolů naprosto klíčová věc. Díky těmto skutečnostem se dostávají do těsného kontaktu s některými složkami, zejména liniovými manažery. Zajímavý pohled má Guest (1991, str. 159), který říká: „Řízení lidských zdrojů je příliš důležité na to, aby bylo ponecháno jen personalistům.“ Vzájemná spolupráce je v tomto ohledu nevyhnutelná, chceme-li dosahovat vytyčených cílů a naplňovat vize organizace. Praktickým přístupem se jeví být větší aktivita a zapojování dalších složek firmy, v tomto případě liniových manažerů. Budou-li zapojeni více do realizace, bude se jich to také více týkat a zadaný úkol mohou lépe splnit, budou-li ho brát za vlastní. Kompetence potřebné pro správné vykonávání manažerské funkce dle výzkumu Americké manažerské asociace jsou (Kociánová, 2012, str. 324):

- podnikatelský postřeh – znalosti podnikání a pochopení jeho podstaty

- vůdcovské schopnosti – schopnost ovlivňovat, konzultovat a koučovat, inspirovat
- schopnost myslet a jednat strategicky a inovačně – předvídat budoucnost a otevírat cestu dopředu
- znalosti nástrojů lidských zdrojů – více než jen znalost klíčových komponentů organizování lidských zdrojů
- schopnost iniciovat a řídit změnu

Výrazné změny v oblasti vedení lidí zachycují Hiebert a Klatt ve své Encyklopedii leadershipu (2001, str.2). Je zde vidět přímé srovnání posledních změn ve 20. a 21. století.

Tabulka 1 Změny v leadershipu

20. století	21. století
Individuální práce a z toho plynoucí individuální odměny	Týmová práce a rovněž týmové odměny
Pravdu má management	Každý je lídr
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Obsah	Kontext a proces
Vyhýbání se riskům	Přijímání určitých rizik
Vyprávění a prodávání	Koučování a delegace

Zdroj: Hiebert, Klatt, 2001, str. 2

3.2 Koučink

Začneme-li ohlédnutím do historie (Epe, 2006), první zmínky o koučování v angličtině (angl. coach) jsou datovány k roku 1556. Původ slova je z maďarštiny a znamenal kočí. Je zde významová symbolika kočáru, jakožto dopravního prostředku. Předmětu, který nás dovede přepravit z jednoho místa do druhého, zejména do místa požadovaného, do cíle naší pouti. Poskočíme-li o několik století vpřed, do roku 1848, nacházíme toto slovo v hovorové řeči na univerzitách. Jako označení pro někoho, kdo je opatrovníkem studentů. Významný

zlom nastává v roce 1885. O koučování se začíná mluvit v oblasti sportu, zejména v USA a Anglii. Zde je význam ještě chápán jako poskytování poučení, rad, instruování. Nejblíže je z dnešního pohledu významu Německé chápání:

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

Veřejné společnosti je význam koučování více prezentován přes oblast sportu. Role kouče je brána jako někoho, kdo pracuje pomocí psychologicky založených tréninkových metod. Obecně můžeme říct, že jde o komplexní péči kouče o své svěřence. Jak po mentální, tak i po fyzické stránce. Důraz je kladen na výsledek, na výhru. Zde je již nyní kousek od sportovního světa do světa byznysu, podnikání. Osmdesátá léta a rozvoj koučinku v podnikovém světě zažívá boom. Role vedoucího pracovníka se rozšiřuje o tuto dovednost. Je žádoucí její užití při vedení lidí, kde se klade důraz na osobu a její rozvoj. Mnohé společnosti si však uchopení nového trendu v oblasti kompetencí vykládají po svém. Od požadavku na koučovací dovednosti vedoucího pracovníka po působení externích koučů. Dnes je koučování běžným doplňkem pro vedoucí pracovníky a není pouhou výsadou úzkého vedení společností. Koučování je dopřáváno i řadovým zaměstnancům, je-li to vyhodnoceno jako žádoucí. Používá se na rozvoj sociálních kompetencí, jako koncept systematického rozvoje důležitých osob či týmů. Jak můžeme sami vidět, pojem koučování je v některých ohledech značně nadužívám a v některých lidech může vyvolávat zmatek. Co to vlastně tedy znamená? Co je jeho skutečným přínosem a podstatou mnohdy uniká a dochází k mylnému označování technik, přístupů, kurzů.

Ustálené významy v oblasti koučinku platné dnešní době dle mezinárodní federace koučů (The International Coaching Federation, ICF):

- **KOUČINK / KOUČOVÁNÍ:** partnerství s klientem v myšlenky podněcujícím a tvořivém procesu, který je inspiruje k maximalizaci jejich osobního a profesního potenciálu

- **KOUČOVANÝ (KLIENT):** jednatel nebo tým/skupina, která je koučována, kouč, který je mentorován nebo supervizován nebo kouč či student koučinku v tréninku

*Zdroj: <https://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf>,
<https://coachingfederation.org/about/icf-ethics>*

O koučování bylo napsáno mnoho. Různí se definice, pohledy na přínos, efektivitu a spoustu dalších možností, jak bychom o tomto tématu mohli smýšlet. Zřejmě jako všude se objevují dvě strany mince. I zde, jako u jakékoli jiné kreativní lidské činnosti, potkáme prospěcháře, jejichž cílem je zisk (tzv. finance až na prvním místě) a na druhé straně zastánce a podporovatele, kteří šíří efekt a účinek se zájmem o člověka a jeho dobro. Z globálního měřítko můžeme usuzovat, že nám koučování přináší jisté odpovědi na určitou poptávku, což potvrzuje jeho rychlé šíření ve světě a také přijetí v organizacích, jako plnohodnotný pracovní nástroj. Byť jsou v koučinku pevně zakotveny principy, koučování se nám může jevit jako různorodé.

V dnešní době je dostupné obrovské množství sebevzdělávacích knih, programů. Zájem o ně a jejich obsah pramení z potřeby lidí o naplnění pocitu štěstí. Dostáváme se na rozcestí skutečného pojetí koučinku a lákavé formy čehosi. Pokud je cílem hledání dimenze individuálního štěstí, úspěchu, většinou je hledáno v rámci instantních návodu, rádo by zaručených programů od samozvaných guruů. Zde se objevuje riziko prázdného efektu. Jelikož se nejedná o koučovací přístup založený na svých pevných a ověřených principech, může dojít pouze ke krátkodobému uspokojení potřeby klienta. A po krátké době bude opět potřebovat placený servis onoho rádo by kouče.

Koučování se stalo velice populárním termínem. Tato popularizace však s sebou nese i rizika zneužití. Dochází k chybné interpretaci významu, je na něj nahlíženo s despektem a mylně vyhodnocováno jako nefunkční přístup, který nenaplnil očekávání. Předpokladem úspěchu je, že se lidé chtějí sami rozvíjet, pracovat na sobě. Kouč se soustředí na pozitivní věci v lidech a pomáhá jim rozvíjet jejich potenciál.

Jak říká Whitmore (2005, str. 12): „Umět dobře koučovat je dovednost a částečně umění, které není možné ovládnout bez hlubšího pochopení jeho souvislostí a bez dostatečných zkušeností a praxe. Jen tak je možné využít úžasný potenciál, který koučink má.“ Častým jevem jsou koučovací nástroje v rukou nekompetentních lidí. Myslím tím

manažerů, kteří s nimi nedokážou v dostatečné míře zacházet. A přesto máme téměř neomezený potenciál využití pro: osobní růst jednotlivců i týmů, motivaci, delegování, plánování a kontrolu, realizaci, oceňování, hodnocení atd. V rámci zajištění potřebné kvality a odbornosti osob vykonávající toto řemeslo funguje několik odborných společností. Tyto společnosti zajišťují kvalitní vzdělávání pro kouče, sdružují je a poskytují konkrétní spojení pro klienty poptávající koučink. Kvalita služeb je zajištěna systémem certifikací koučů (každá společnost má trochu jiný).

Profesní organizace koučů na světové úrovni:

- ICF: The International Coach Federations
- CoachVille
- WABS: Worldwide Association of Business Coaches
- ICC: The International Coaching Community

Profesní organizace koučů na evropské úrovni:

- EMCC: European Mentoring and Coaching council

Profesní organizace koučů v české republice:

- ICF ČR
- EMCC CZECH
- ČAKO: Česká asociace koučů

Největším a nejznámějším zástupcem je ICF. Její členové mohou v rámci své odbornosti dosáhnout na několik úrovní. Pro dosažení patřičné kvalifikace je potřeba splnit konkrétní kritéria, jak můžeme vidět na obrázku níže.

Obrázek 8 Přehled ICF profesních certifikací



**ICF certifikace MCC
Master Certified Coach**

Nejvyšší certifikace ICF. Kouč má při získání certifikace MCC praktickou zkušenost v rozsahu více jak 2500 odkoučovaných hodin, absolvoval minimálně 200 hodin akreditovaného vzdělávání v koučinku, absolvoval 10 mentorských hodin s mentorem ICF a složil závěrečnou zkoušku potvrzující koučovací dovednosti na úrovni MCC v rámci ICF kompetencí.



**ICF certifikace PCC
Professional Certified Coach**

Kouč má při získání certifikace PCC praktickou zkušenost v rozsahu více jak 500 odkoučovaných hodin, absolvoval minimálně 128 hodin akreditovaného vzdělávání v koučinku, absolvoval 10 mentorských hodin s mentorem ICF, doložil dvě nahrávky rozhovorů potvrzující koučovací dovednosti na úrovni PCC v rámci ICF kompetencí, složil zkoušku.



**ICF certifikace ACC
Associate Certified Coach**

Kouč při jejím získání má praktickou zkušenost v rozsahu více jak 100 odkoučovaných hodin, absolvoval minimálně 60 hodin akreditovaného vzdělávání v koučinku, absolvoval 10 mentorských hodin s mentorem ICF a složil závěrečnou zkoušku potvrzující koučovací dovednosti na úrovni ACC v rámci ICF kompetencí.



Zdroj: <https://www.coachfederation.cz/certifikace-icf>

3.2.1 Etický kodex kouče

V rámci globálního fungování koučů, registrovaných v jednotlivých organizacích, musí splňovat určité podmínky. Kvalita je zajištěna certifikačním procesem, kde se dokládá vzdělání kouče, jeho praxe a dále je podroben znalostnímu testu. Certifikace je následně kouči vystavena na omezenou dobu. Pro její udržení je potřeba aktivní účasti na certifikovaných vzdělávacích akcích. V rámci členství v profesních organizacích např. ICF je kouč vázán etickým kodexem, s jejímž zněním souhlasí, zavazuje se ho dodržovat a toto stvrzuje svým podpisem tzv. etický slib. Etický kodex ICF je základním kamenem každého kouče a jeho profesního fungování. Kodex vystihuje ujednaná pravidla a standardy, definuje zodpovědnosti a normy chování pro všechny členy ICF a všechny držitele certifikátů ICF, kteří se ho zaváží dodržovat.

Tabulka 2 Etické standardy dle ICF

Etické standardy	
Na profesionální aktivity ICF Professionals se vztahují tyto etické standardy:	
Sekce I Odpovědnost vůči klientům	1. Vysvětluji a starám se o to, aby můj klient (klienti) a objednavatel/(é) před úvodní schůzkou chápali povahu a potenciální hodnotu koučinku, povahu a omezení vyplývající ze zachování mlčenlivosti, finanční uspořádání a jakékoli další podmínky koučovací dohody.
	2. Ještě před zahájením služeb vytvářím se svým klientem (klienty) a objednavatelem/i dohodu/kontrakt, který se týká rolí, odpovědností a práv všech zúčastněných stran.
	3. Udržuji nejpřísnější úroveň zachování mlčenlivosti se všemi stranami tak, jak je dohodnuto. Jsem si vědom a souhlasím s tím, že se budu řídit všemi příslušnými zákony, které se týkají osobních dat a komunikace.
	4. Je mi jasné, jak se v průběhu všech koučovacích interakcí budou předávat informace mezi všemi zúčastněnými stranami.
	5. Mám s klienty i objednavateli či zájmovými stranami vyjasněné podmínky, za kterých informace nemohou zůstat důvěrné (např. nelegální činnost, pokud to vyžaduje zákon na základě platného soudního příkazu nebo předvolání, bezprostředně hrozící či pravděpodobně nebezpečí ohrožení sebe nebo ostatních atp.). Tam, kde je přiměřený důvod se domnívat, že se jedná o některou z výše zmíněných okolností, budu muset informovat příslušné úřady.
	6. Když pracuji jako interní kouč, pracuji s konflikty zájmů nebo potenciálními konflikty zájmů mezi mými klienty koučování a objednavatelem/i prostřednictvím koučovací dohody a následných rozhovorů. To by mělo zahrnovat řešení organizačních rolí, odpovědností, vztahů, záznamů, zachování mlčenlivosti a dalších požadavků na zprávu.
	7. Uchovávám, ukládám a zpravuji se jakýchkoli záznamů včetně elektronických souborů a komunikace, které byly vytvořeny v průběhu mých profesionálních interakcí způsobem, který zaručuje zachování mlčenlivosti, bezpečí a soukromí a který se shoduje se všemi příslušnými zákony a dohodami. Dále se snažím, abych dostatečně využíval objevující se a rostoucí technologické vývojové trendy, které se v koučovacích službách používají (technologicky podporované koučovací služby) a abych věděl, jaké etické standardy se na ně vztahují.
	8. Pozorně sleduji známky toho, že by mohlo dojít ke změně hodnoty získávané z koučovacího vztahu. Pokud k tomu dojde, udělám změnu ve vztahu nebo podpořím klienta (klienty)/objednavatele, aby si našli jiného kouče, hledali jiného odborníka nebo použili jiné zdroje.
	9. Respektuji právo všech stran ukončit koučovací vztah v jakémkoli bodě či z jakéhokoli důvodu v průběhu koučovacího procesu v souladu s ustanoveními dohody.
	10. Jsem obezřetný, co se týče důsledků toho, mít více kontraktů a vztahů se stejným klientem (klienty) a objednavateli najednou, abych se vyhnul situacím týkajících se konfliktu zájmů.
	11. Jsem si vědom a aktivně se starám o jakékoli rozdílnosti v hierarchii či statutu mezi mnou a klientem, které mohou být způsobeny kulturními, vztahovými, psychologickými či kontextuálními důvody.
	12. Přiznávám svým klientům potenciální obdržení kompenzace nebo jiných benefitů, které bych mohl získat tím, že doporučím svého klienta třetí straně.
	13. V jakémkoli vztahu zajišťuji konzistentní kvalitu koučování bez ohledu na množství či formu smlouvané kompenzace.
Sekce II Odpovědnost k praxi a výkonu	14. Při všech svých interakcích se držím Etického kodexu ICF. Pokud si uvědomím možné porušení kodexu u sebe samotného nebo rozpoznám neetické chování u jiného ICF Professional, s respektem toto téma otevřu s těmi, kterých se týká. Pokud se tímto věc nevyřeší, postoupím ji k řešení formální autoritě (např. ICF Global).
	15. Vyžaduji dodržování Etického kodexu ICF od všech podpůrných pracovníků.
	16. Zavazuji se k vynikající kvalitě skrze pokračující osobní, profesní a etický rozvoj.

	<p>17. Rozpoznám svá osobní omezení nebo okolnosti, které mohou zhoršit, být v konfliktu nebo rušit můj koučovací výkon nebo mé profesionální koučovací vztahy. Najdu si podporu, abych se mohl rozhodnout, jaký krok udělat a pokud to bude nutné, rychle si najdu odpovídající profesionální vedení. To může zahrnovat i pozastavení či ukončení mého koučovacího vztahu (vztahů).</p> <p>18. Vyřeším jakýkoli konflikt zájmů nebo potenciální konflikt zájmů probráním problému s příslušnými stranami, najdu profesionální podporu nebo dočasně pozastavím či ukončím profesionální vztah.</p> <p>19. Zachovám soukromí členů ICF a použiji informace s kontakty členů ICF (emailové adresy, telefonní čísla apod.) pouze pokud to bude schválené ICF.</p> <p>20. Přesně identifikuji své koučovací kvalifikace, svoji úroveň koučovací kompetence, odbornost, zkušenosti, tréninky, certifikace a certifikáty ICF.</p>
Sekce III Odpovědnost k profesionalitě	<p>21. V mluveném i psaném projevu se ohledně toho, co nabízím jako ICF Professional, co nabízí ICF, koučovací profese i ohledně potenciálu a hodnoty koučování vyjadřuji pravdivě a přesně.</p> <p>22. Komunikuji a vytvářím uvědomění, týkající se etických zodpovědností nastavených tímto kodexem směrem k těm, kteří potřebují být informováni.</p> <p>23. Jsem zodpovědný za uvědomování si a nastavování jasných, vhodných a kulturně citlivých hranic, které řídí interakce, ať už fyzické či jiné.</p> <p>24. Nejsem součástí jakýchkoli sexuálních či romantických interakcí s klientem (klienty) nebo objednavatelem. Vždy si budu vědom úrovně intimity vhodné pro daný vztah. Učiním potřebné kroky k řešení problému nebo zruším koučovací vztah.</p>
Sekce IV Odpovědnost ke společnosti	<p>25. Vyhýbám se diskriminaci tím, že se ve všech aktivitách a postupech držím férovosti a rovnosti a zároveň respektuji místní pravidla a kulturní praktiky. To se týká diskriminace na základě věku, rasy, vyjádření pohlaví, etnika, sexuální orientace, náboženství, národnosti, zdravotního postižení či vojenského statutu, ale i dalších.</p> <p>26. Uznávám a mám v úctě vklad a intelektuální vlastnictví druhých, za vlastní vydávám pouze mé vlastní materiály. Beru na vědomí, že porušení tohoto standardu může vést k nároku třetí osoby na právní náhradu.</p> <p>27. Jsem čestný a své výzkumy vedu a zaznamenávám v rámci uznávaných vědeckých standardů, příslušných pravidel pro dané téma a hranic mé kompetence.</p> <p>28. Jsem si vědom svého vlivu na společnost i vlivu svých klientů. Držím se filozofie „konání dobra“ oproti „vyhýbání se zlému“.</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf>

3.2.2 ICF základní kompetence profesionálního koučování

Kvalitu a profesionalitu koučů napomáhají udržovat výše uvedeným způsobem přes svoji působnost profesní organizace a sdružení koučů. V rámci zmiňované přípravy je potřeba absolvovat certifikované výcviky, jež jsou schválené danou organizací a mohou garantovat náležitou kvalitu, rozsah znalostí, nácviku a praxe. Aby mohl kouč svoji činnost vykonávat, je dále zapotřebí prokázat a naplňovat jisté kompetence. Pro udržení profesní kvalifikace se kouč dále v čase vzdělává na akreditovaných akcích, jež se mu započítávají do průběžného vzdělávání. V rámci časového úseku (např. období 2 let) je zapotřebí nasbírat určitý počet hodin akreditovaného vzdělávání a dále mít evidenci a počtu odkoučovaných hodin, jakožto potvrzení aktivního vykonávání činnosti. Že se jedná o náročné kritérium nám potvrdí níže uvedený rozsah kompetencí stanovených ICF.

KOMPETENČNÍ MODEL DLE ICF

A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM

1, DODRŽOVÁNÍ ETICKÉHO KODEXU A PROFESIONÁLNÍCH STANDARDŮ

2, DEFINICE DOHODY (KONTRAKTU) PRO KOUČINK

B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU

3, VYTVOŘENÍ DŮVĚRY A BLÍZKOSTI S KLIENTEM

4, KOUČOVACÍ POZICE (PŘÍTOMNOST KOUČE)

C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

5, AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

6, UŽÍVÁNÍ SILNÝCH OTÁZEK

7, PŘÍMÁ KOMUNIKACE

D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ

8, ROZVOJ SEBEUVĚDOMĚNÍ (UMOŽNIT KLIENTOVI UVĚDOMIT SI SVOU SITUACI)

9, NAVRHOVÁNÍ AKCÍ

10, PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLŮ

11, ŘÍZENÍ ROZVOJE A ODPOVĚDNOSTI

Tabulka 3 (A) Vytvoření základů pro práci s klientem

A. VYTVOŘENÍ ZÁKLADŮ PRO PRÁCI S KLIENTEM	
1 Dodržování etického kodexu a profesionálních standardů Porozumění etiky a standardů koučinku a schopnost je vhodně používat ve všech situacích koučovacího procesu.	a. Rozumí Pravidlům chování a řídí se jimi při svém jednání.
	b. Zná a dodržuje všechna etická doporučení NLP Institutu.
	c. Informuje srozumitelně o rozdílech mezi koučováním, poradenstvím, psychoterapií a dalšími podporujícími obory.
	d. V případě potřeby odkáže klienta na jiný druh odborné pomoci. Je schopen rozpoznat situace, kdy je toho zapotřebí, a zná kontakty a zdroje.
2 Definice dohody (kontraktu) pro koučink Schopnost rozpoznat, co bude cílem daného koučovacího vztahu a dospět k dohodě s potenciálním a novým klientem ohledně způsobu, jakým bude vztah mezi koučem a klientem a samotné koučování probíhat.	a. Rozumí a efektivně s klientem projedná pravidla a specifické podmínky ve vztahu mezi klientem a koučem (např. kde a konkrétně jakou formou bude koučování probíhat, cena, časový plán, zapojení dalších osob do procesu koučování, jestliže je to vhodné).
	b. Dosáhne dohody, co bude či naopak nebude vhodné v jejich vztahu, co v sobě nabídka koučování zahrnuje a co už ne, jaké jsou zodpovědnosti klienta a kouče.
	c. Rozhodne, zda je jeho metoda koučování pro potenciálního klienta a jeho potřeby skutečně vhodná.

Zdroj: vlastní zpracování dle *The Gold Standard in Coaching | ICF – Core Competencies* (coachingfederation.org)

<http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/kdo-je-icf-kouc/klicove-kompetence-icf-kouce.html>

Tabulka 4 (B) Vytvoření vzájemného vztahu

B. VYTVOŘENÍ VZÁJEMNÉHO VZTAHU	
3 Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem Schopnost vytvořit bezpečné a podporující prostředí, které rozvíjí trvalý vzájemný respekt a důvěru.	a. Projevuje skutečný zájem o blaho klienta a o jeho budoucnost.
	b. Vždy jedná tak, že demonstruje svoji integritu, čestnost a upřímnost.
	c. Stanoví jasná pravidla a dodržuje své sliby.
	d. Projevuje respekt vůči názorům klienta, jeho způsobu učení a osobnímu bytí.
	e. Poskytuje stálou podporu a povzbuzuje klienta v nově nabytých způsobech chování, včetně činů, které v sobě nesou riziko a strach ze selhání.
	f. Žádá klienta o souhlas, než začne koučovat v nové citlivé oblasti.
4 Koučovací pozice (přítomnost kouče) Schopnost být v průběhu koučování plně soustředěný, vytvořit s klientem spontánní (přirozený) vztah; který vytváří otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí.	a. Při koučování je zcela přítomen a je flexibilní; „dancing in the moment“.
	b. Používá svou intuici a důvěřuje svému vnitřnímu vědomí – následuje svůj instinkt.
	c. Je otevřený tomu, že nerozumí všemu a je schopen jít do rizika s tím spojeného.
	d. Vidí mnoho způsobů, jak pracovat s klientem a volí ten nejúčinnější v daném okamžiku.
	e. Účinně používá humor pro odlehčení a vytvoření energie.
	f. S jistotou střídá náhledy na situaci a experimentuje s novými možnostmi vlastního postupu.
	g. Při práci se silnými emocemi se projevuje s jistotou; dokáže se kontrolovat a nenechat se přemoci emocemi klienta nebo se do nich zaplést.

Zdroj: vlastní zpracování dle *The Gold Standard in Coaching | ICF – Core Competencies* (coachingfederation.org)

Tabulka 5 (C) Efektivní komunikace

C. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	
<p>5 Aktivní naslouchání</p> <p>Schopnost plně se soustředit na to, co klient říká či neříká. Schopnost pochopit význam řečeného v kontextu s klientovými touhami a podpořit sebevyjádření klienta.</p>	a. Věnuje se klientovi a jeho programu, ne svému programu kouče pro klienta.
	b. Slyší (vnímá) klientovy obavy, cíle, hodnoty a přesvědčení o tom, co je možné či nemožné.
	c. Rozlišuje mezi slovy, tónem hlasu, řečí těla.
	d. Pro zajištění přesnosti a porozumění sdělení shrnuje, parafrázuje, opakuje, zrcadlí zpět, co klient řekl.
	e. Povzbuzuje, akceptuje, přezkoumává a povzbuzuje klientova vyjádření pocitů, názorů, obav, přesvědčení, domněnek atd.
	f. Ujednocuje myšlenky a podněty klienta a dále na nich staví.
	g. Vystihne a rozumí podstatě sdělení klienta a pomáhá klientovi vyjádřit se k jádru věci namísto dlouhého popisování.
	h. Umožní klientovi dát průchod pocitům či bez obalu popsat situaci, bez odsuzování či ztráty nestrannosti, aby se klient mohl posunout k dalším krokům.
<p>6 Užívání silných otázek</p> <p>Schopnost klást otázky, které odhalí skutečnosti potřebné pro získání maximálního užítka z koučování a pro klienta.</p>	a. Klade otázky, které vychází z aktivního naslouchání klientovi a porozumění jeho stanovisku.
	b. Klade otázky, které vybízí k novým objevům, vzhledu do situace, závazkům či jednání (tj. otázky, které zpochybňují domněnky).
	c. Klade otevřené otázky bez předem daných jednoznačných odpovědí, které napomáhají schopnosti jasného uvažování, podporují nacházet nové možnosti či přináší nové znalosti.
	d. Klade otázky, které klienta přiblíží tomu, čeho touží dosáhnout, ne otázky, které by vedly k sebe obhajování nebo ohlížení se zpět.
<p>7 Přímá komunikace</p> <p>Schopnost efektivní komunikace v průběhu koučování. Schopnost používat jazyk, který má na klienta největší pozitivní dopad.</p>	a. Při sdělení a podávání zpětné vazby se vyjadřuje jasně, přímo a za pomoci vhodných slov.
	b. Přeformuluje vyjádření, aby klientovi jiným úhlem pohledu pomohl porozumět jeho přání nebo tomu, čím si není jist.
	c. Jasně sděluje, jaké jsou cíle koučování, program setkání, účel pro užití určitých technik nebo cvičení.
	d. Vyjadřuje se způsobem, který je vhodný a respektující klienta (tedy nikoli sexisticky či rasisticky, neuzivá hovorové ani slangové výrazy).
	e. Používá metafory a analogie, aby ilustroval fakta nebo názorně (slovně) vykreslil situaci.

Zdroj: vlastní zpracování dle *The Gold Standard in Coaching | ICF – Core Competencies* ([coachfederation.org](http://www.coachfederation.org))

Tabulka 6 (D) Podpora učení a dosažení výsledků

D. PODPORA UČENÍ A DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ	
<p>8 Rozvoj sebeuvědomění (umožnit klientovi uvědomit si svou situaci)</p> <p>Schopnost sjednotit a přesně vyhodnotit četné zdroje informací a interpretovat je tak, aby klient získal sebeuvědomění a dosáhl tak předem dohodnutých výsledků.</p>	<p>a. Při posuzování záležitostí klienta dokáže proniknout i za jeho slova a nenechá se omezovat klientovým popisem situace.</p> <p>b. Klade otázky za účelem lepšího porozumění, sebeuvědomění a přesnosti.</p> <p>c. Určí, v čem spočívají zásadní problémy klienta, v jakých oblastech na sebe či na svět pohlíží příznačným či utkvělým způsobem; rozpozná rozdíl mezi fakty a jejich interpretací, nesrovnalosti mezi myšlenkami, pocity a skutky.</p> <p>d. Napomáhá klientovi objevovat pro sebe nové myšlenky, názory, náhled, emoce, nálady atd., které posílí jeho schopnost jednat a dosáhnout toho, co je pro něj důležité.</p> <p>e. Přináší klientovi širší perspektivu a inspiruje ho k závazku změnit svůj úhel pohledu a k nalezení nových možností jednání.</p> <p>f. Napomáhá klientovi vidět různé, navzájem propojené faktory, které jej a jeho chování ovlivňují (např. myšlenky, emoce, tělo, prostředí).</p> <p>g. Vhled do situace vyjádří tak, aby to bylo užitečné a smysluplné pro klienta.</p> <p>h. Rozpozná hlavní silné stránky stejně jako hlavní oblasti pro učení a růst. Identifikuje to nejpodstatnější, čemu je třeba se při koučování věnovat.</p> <p>i. Požádá klienta, aby při odhalování rozporů mezi svými slovy a skutky rozlišoval podstatné problémy od banálních, chování vycházející z konkrétní situace od opakujícího se vzorce chování.</p>
<p>9 Navrhování akcí</p> <p>Schopnost vytvářet s klientem příležitosti k neustálému učení, k učení při koučování i v běžných životních a pracovních situacích, a příležitosti k podniknutí nových akcí, které jej co nejúčinněji dovedou k předem dohodnutým cílům koučování.</p>	<p>a. Inspiruje a napomáhá klientovi definovat akce, které mu umožní projevit, procvičit a prohloubit nové poznatky.</p> <p>b. Pomáhá klientovi zaměřit se na podstatné, systematicky prozkoumávat specifické problémy a příležitosti stěžejní pro dosažení předem dohodnutých cílů koučování.</p> <p>c. Zapojuje klienta do objevování alternativních nápadů a řešení, vyhodnocování možností a učinění souvisejících rozhodnutí.</p> <p>d. Povzbuzuje aktivní experimentování a poznávání sebe sama, kdy klient ihned aplikuje to, co se probíralo a čemu se naučil při koučování, do svého osobního nebo pracovního života.</p> <p>e. Chválí klienta za úspěchy a schopnost budoucího růstu.</p> <p>f. Vybízí klienta k přezkoumávání jeho domněnek a stanovisek, aby jej provokoval k novým myšlenkám a k nacházení nových možností jednání.</p> <p>g. Obhájí nebo předkládá názory, které jsou v souladu s klientovými cíli, a objektivně a bez osobních pocitů vede klienta k jejich uvážení.</p> <p>h. Pomáhá klientovi jednat ihned, přímo v průběhu koučování; poskytuje okamžitou podporu.</p> <p>i. Povzbuzuje, inspiruje klienta k plnému nasazení sil a k novým úkolům. Také udržuje pohodlné tempo učení.</p>
<p>10 Plánování a stanovení cílů</p> <p>Schopnost s klientem rozvíjet a dodržet účinný plán koučování.</p>	<p>a. Shromažďuje nasbírané informace a sestavuje s klientem plán koučování a cíle pro rozvoj, které pokryjí problémy i hlavní oblasti pro učení a rozvoj.</p> <p>b. Vytváří plán s výsledky, které jsou splnitelné, měřitelné, konkrétní a mají stanovené datum plnění.</p> <p>c. V oprávněných případech upraví plán koučování dle průběhu koučování a podle změn v situaci.</p> <p>d. Pomáhá klientovi poznat nové zdroje pro učení (např. knihy, jiné odborníky).</p> <p>e. Rozpozná a zaměřuje se na první úspěchy, které jsou důležité pro klienta.</p>

11 Řízení rozvoje a odpovědnosti (Schopnost udržet pozornost na tom, co je důležité pro klienta a ponechat odpovědnost klientovi za realizaci.)	a. Jasně požaduje na klientovi, aby činil kroky, které ho povedou ke splnění stanovených cílů.
	b. Aby byly úkoly dotaženy do konce, táže se klienta na kroky, ke kterým se zavázal při předchozím sezení.
	c. Pomáhá klientovi si uvědomit, co udělal, neudělal, co se naučil či co nového si uvědomil od posledního setkání.
	d. Efektivně připravuje, organizuje a opakuje s klientem informace nabyté při sezeních.
	e. Udržuje klienta na vytyčené cestě i v době mezi sezeními tím, že jeho pozornost udržuje u plánu koučování a jeho výsledcích, u předem dohodnutého průběhu akcí a témat pro budoucí setkání
	f. Soustředí se na plán koučování, ale zároveň je i připraven upravit jednání a akce na základě vývoje při koučování a změnách směru, kterým se sezení ubírají.
	g. S ohledem na celkovou situaci a cíle klienta, je schopen navigovat klienta mezi jednotlivými částmi plánu, udává kontext pro rozhovor a pro to, čeho chce klient dosáhnout.
	h. Podporuje klienta v sebekázní, vede ho k zodpovědnosti za sliby, které dává, k zodpovědnosti za výsledky plánovaných akcí nebo za konkrétní časově vymezený plán.
	i. Rozvíjí schopnost klienta rozhodovat se, vystihnout podstatné problémy a dál pracovat na svém osobním rozvoji (žádat zpětnou vazbu, stanovovat si priority, zvolit pro sebe vhodnou rychlost učení, schopnost sebereflexe a poučení ze svých zkušeností).
	j. Pozitivním způsobem konfrontuje klienta s faktem, že nesplnil předem dohodnuté kroky.

Zdroj: vlastní zpracování dle The Gold Standard in Coaching | ICF – Core Competencies (coachingfederation.org)

<http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/kdo-je-icf-kouc/klicove-kompetence-icf-kouce.html>

Z pohledu kouče se tedy jedná o velké množství podmínek, které je potřeba splňovat, respektovat, naplňovat. Závěrem si v rámci zjednodušeného shrnutí dovolím využít Dvanáctero předpokladů koučování ve spirále ze vzdělávacího zařízení pro kouče Koučink akademie Libchavy. Je zde vizualizována sestava základních předpokladů pro kouče.

Obrázek 9 Dvanáctero předpokladů koučování ve spirále



Zdroj: Příručka pro kouče – První spirála kouče

Rozmanitost a širokost tématu koučování nám pomohou doplnit směry, jež se v této profesi objevují. Nemůže vůbec uvažovat o přesně daném a ohraničeném směru. Jelikož se jedná o živoucí profesi, živoucí téma a přístupy, které se dále vyvíjejí. Je také nutné podotknout, že pro efektivní a kvalitní práci kouče je zapotřebí dodržet jisté metodické postupy. Deklarováno výše etickým kodexem a náročností potřebných kompetencí. Výsledku se nedobereme, pokud se vydáme do procesu vybavení pouze intuitivním postupem. Jak jsem již zmínil, pro dobře odvedenou práci kouče je třeba respektovat jisté metodické postupy. Můžeme použít příměru z gastronomie. Metoda = recept. Metoda nám

zajišťuje doporučený postup, provede nás celým procesem ke zdárnému výsledku. Stejně ingredience používáme na různá jídla různými způsoby. A dále zapojujeme své dovednosti, zkušenosti z praxe. Čím větší zkušenosti, tím více z nich můžeme čerpat inspiraci pro další práci. V rámci závěrečné exkurze do tématu koučink, koučování a koučovací přístupy, využiji následující přehled směrů (Wildflower, 2015), který nám pomůže při dokreslení tématu. Jak budeme moci vidět, jde o téma s velkým přesahem do různých vědeckých oblastí a do různé hloubky.

Hnutí lidského potenciálu reprezentované Williamem Schutzem, Michaellem Murphym, Bobebem Tannenbaumem, Carla Rogerse, Virginie Satirové, Fritze Perlse a dalšími získalo na oblibě v 60. letech 20. století. Soustředí se na uvědomění si svého potenciálu, kvalitu vztahů mezi lidmi, emoční gramotnost.

Různé duchovní směry mají svůj významný vliv, jak můžeme vidět dále v krátké exkurzi. Carl Rogers s vizí, že víra může mít mnoho podob. Důležité je nalézt svoji vlastní cestu. S rostoucí oblibou východních náboženských a filozofických tradic je znovuobjevován Jung. Alan Watts je znám jako popularizátor východního myšlení, Budhismus. Rozšířené vědomí a experimenty známého romanopisce Aldouse Huxleyho podporují myšlenku rozšířeného vědomí, způsob, jaký sami sebe vnímáme. Soustředění na lidské vědomí, vnímání sebe sama a světa potvrzují další experimenty s psychedelickými látkami, Richard Alpert a Timothy Leary. Vstup východní filozofie, mysticismu v polovině 20. století do prostředí západní kultury otevírá a posiluje zájem o další náboženské víry, jógu, meditace a otrásá dosud zaběhlými postupy a postoji.

Neurolingvistické programování se spojuje od 70. let minulého století s osobní změnou. Základ NLP položil John Gringer a Richard Bandler v Santa Cruz. „Neurolingvistické programování (NLP) je proces modelování jedinečných, každému člověku vlastních, vědomých i nevědomých vzorců (myšlení, komunikace a chování), při němž nepřetržitě rozvíjíme a posilujeme svůj vlastní potenciál.“ Knight (2011, str. 11) Zjednodušeně lze také říct, že jde o umění modelovat a popsat strategie chování různých lidí. V komunikaci jsme většinou zapojeni, nikoli však napojeni. Jde o práci se soustředěnou

pozorností. NLP je původem akademického, rozšíření a užití jeho principů se však povedlo zejména v komerční oblasti využití.

Nelze opomenout Tima Gallweye a jeho vnitřní hru tenisu. Poměrně podrobným způsobem vysvětluje procesy na pozadí hry. Co se děje při tenisovém utkání, co je prožíváno, jak rychle dochází ke změnám v přemýšlení, reakce na rychle se měnící situace. Zkušenosti z prostředí tenisu se brzy přenesli i do prostředí byznysu. V komerčním světě přenesená sportovní psychologie slaví úspěch. A poslední významné jméno je sir John Whitmore s modelem GROW. Model částečně zahrnuje Gellweyovi principy, přímočaře pojmenovává čtyři základní kroky: cíl, realita, volby, a nakonec co bude kým a kdy uděláno.

3.3 Leadership

Goleman (2015) zmiňuje zajímavé zjištění ze svého pozorování, výzkumu a praxe. Dochází k poznání, že emoční inteligence je pro práci na všech úrovních dvakrát důležitější než technické dovednosti a IQ (intelligenční kvocient). Další analýzou se také prokázalo, že na nejvyšších úrovních vedení firem, kde jsou rozdíly v technických znalostech méně důležité, získává emoční inteligence ještě důležitější roli. Intelligenční kvocient chápeme jako výsledek standardizovaných testů (výkonové, psychologické, intelligenční). Výstupem je číslo (inteligence člověka) v poměru k ostatní populaci. Emoční inteligenci lze chápat jako schopnost zvládat své emoce a umět se vcítit do emocí druhých.

Goleman jakožto významný popularizátor emoční inteligence dále popisuje její jednotlivé složky:

- Sebeuvědomění
- Sebeřízení
- Empatie
- Sociální dovednosti

Konzultační společnost Hay/McBer provedla výzkum na 3871 vedoucích pracovnících z celého světa. Výzkum byl zaměřen na efektivní leadership. Zaznamenávalo se chování manažerů v různých situacích. Jak motivují přímé podřízené? Jak se vypořádávají se změnami?

Leadership (neboli vůdcovství) znamená vedení lidí, kde jednotlivec určuje směr, kterým by se skupina měla vydat. Z výzkumu vzešlo zajímavé zjištění, a to šest různých vůdcovských stylů.

Obrázek 10 Vůdcovské styly

Vůdcovský styl	Přínos k vzájemnému souladu	Vliv na klima na pracovišti	Kdy je vhodný
Vizionářský (autoritativní)	Táhne lidi ke společným cílům.	Nejvíce pozitivní	Když změna vyžaduje novou vizi nebo je nutný jasný směr.
Koučovací	Propojuje cíle jednotlivce s cíli týmu.	Vysoce pozitivní	Když je třeba podpořit podíl jednotlivce na práci týmu.
Vstřícný	Oceňuje vklady jednotlivců a díky jejich vlastní účasti vyvolává pocit zodpovědnosti.	Pozitivní	Je-li třeba urovnat neshody v týmu, motivovat v úspěšných obdobích nebo posílit vztahy.
Demokratický	Oceňuje vklady jednotlivců a díky jejich vlastní účasti vyvolává pocit zodpovědnosti.	Pozitivní	Je-li nutno dosáhnout podpory či souhlasu nebo získat od členů týmu hodnotný příspěvek.
Udávající tempo	Stanovuje náročné a vzrušující cíle.	Často velmi negativní, neboť bývá nevhodně uplatňován.	Když je třeba dosáhnout kvalitních výsledků od motivovaného a kompetentního týmu.
Panovačný (nátlakový)	Ve stavu nejvyšší nouze udává jasný směr, čímž mírní strach.	Často velmi negativní, neboť bývá nevhodně používán.	V krizi, k nastartování vzestupu

Zdroj: Goleman (2015, str. 57)

Každý vůdcovský styl má svoji podstatu v jiné složce emoční inteligence. Každý jinak ovlivňuje pracovní atmosféru ve společnosti a tím pádem i její výkon. Pomyslnou třešničkou na dortu nových zjištění bylo to, že lídři s nejlepšími výsledky nezůstávají v jednom stylu řízení, dle situace a potřeby je v čase postupně mění. Podrobněji bych vyzdvihl zejména koučovací styl. Tento styl řízení je, dle získaných dat, nejméně používaným stylem. Manažerům přijde zdoluhavý a vyžadující více času na práci s podřízenými. Opak je však pravdou. Počáteční časová investice se brzy vrátí v kvalitě odváděné práce a již dále není potřeba takového množství času na zadávání úkolů. Jednoznačně můžeme říct, že koučink ovlivňuje pozitivně výkonnost organizace, přestože se paradoxně soustředí na osobní rozvoj. Podporuje vedení formou dialogu a podpory. Je zde neustálé komunikační spojení lídr – podřízený, obě strany vědí, co mají dělat a kde se aktuálně nacházejí. Zaměstnanec se nebojí zkoušet nové postupy a hledá efektivnější cesty k doručení požadovaného výsledku. Excelentní výsledky jsou dosahovány v okamžiku, kdy je podřízený otevřený zpětné vazbě, chce se dále rozvíjet a pracovat na sobě a zároveň manažer zná a umí používat koučink. Na druhou stranu je nutné zmínit i rizika. Smysl nedává aplikace tohoto vedoucího stylu u lidí, kteří se nechtějí vzdělávat nebo otevřít novým způsobům a řešením.

Zajímavý pohled na leadership z praktické stránky má David Rock. V krátké historii, řekněme cca 120 let zpětně, se zejména odměňovala lidská práce a fyzická námaha. Zlom nastává v polovině dvacátého století. Rozvoj mechanizace, strojů posouvá výkon práce významně dále. Dostává nový nádech po obsahové stránce. Již to nejsou předešlé těžké a namáhavé činnosti. Jde většinou o provádění určených postupů, méně fyzicky náročných. Například: zpracování dat, obsluha strojů, zařazování písemností. Díky obrovskému posunu na poli moderních technologií se spousta věcí přenesla do počítačových systémů. A nesmíme opomenout druhou stranu mince, že se některé činnosti také outsourcují v zemích s nižšími náklady na pracovní sílu. Z nastoleného trendu nám vyplývá fakt, že velké množství lidí je dnes placeno za to, aby mysleli. Osobně vnímám posun i v modelech řízení lidí. Bohužel je zde stále velké množství lídrů a manažerů, kteří nepracují na svém zdokonalování a vylepšování samotného myšlení. David Rock (2009, str. 52) poukazuje na svoje dlouholeté pozorování z praxe, které ho dovedlo k napsání knihy „Leadership s klidnou myslí“ kde shrnuje „šest kroků ke změně výkonnosti“. Uvádí, že se můžeme vydat různými směry a do různé hloubky problematiky. Nicméně nejvíce efektivním způsobem se jeví nalezení nejlepšího možného řešení a za tím si jít. Zvolit cestu nejmenšího odporu. „... nejkratší cestu

z bodu A do bodu B, kde bod A je naše touha mít pozitivní vliv na jinou osobu a bod B mít na ni užitečný vliv.“ Rock (2009, str. 52)

A jak by měl správný leadership vypadat? Co by měl obsahovat? Dovolím si ke shrnutí využít šest kroků Davida Rocka. První krok je o přemýšlení. O přemýšlení nad způsobem, jakým lidé přemýšlí nikoli o předmětu, obsahu. Podporovat je pozitivním způsobem, zvyšovat zátěž postupně, nechat jim autonomii v myšlení, sledovat postup správným směrem. Druhý krok je o potenciálu a jeho naslouchání. Oprostit se od všemožných filtrů, předpokladů a skutečně jen naslouchat druhé osobě. Třetí krok můžeme shrnout jako zaměření se na stručnost, konkrétnost, velkorysost a mluvení s úmyslem. Čtvrtým krokem je podnětný rozhovor. Ověřujeme otázkami výchozí pozici a klademe je podnětným způsobem. Druhou stranu necháváme vše vymyslet a následně si vyjasňujeme odpovědi. Po nejdůležitějším kroku následuje pátý krok. Ten je o vytváření nového myšlení. Dochází k uvědomění duševních dilemat. Otázkami se ptáme na současný stav, jeho hodnocení. Jakmile přijde nápad, ověřujeme a zkoumáme možnosti k jeho naplnění. Výstup v posledním šestém kroku podrobíme následnému posouzení.

4 Vlastní práce

Praktická část je rozdělena na dvě oblasti. V první se budu zabývat globální studií ICF, Global Coaching study 2020. V druhé se podíváme na vlastní průzkum vedený v České republice, jakožto sondu na téma koučink a koučovací přístup v praxi. Jelikož se dnešní svět neomezeně propojuje, zrychluje, nabízí se toto srovnání globálního a regionálního pohledu. Díky tomuto globálnímu propojení je naše regionální prostředí daleko více a rychleji ovlivňováno celosvětovými trendy.

4.1 Charakteristika ICF

ICF je nejznámější a největší světovou organizací sdružující více než 41000 členů (2020). Minulý rok oslavila 25. výročí od svého vzniku v roce 1995. Zakladatelem byl Thomas J. Leonard. V současné době působí ICF ve více než 140 zemích světa. Mezi její činnosti spadá certifikace koučů (ACC, PCC, MCC), nastavování etických standardů, zajišťování kvalitní úrovně vzdělávání pro kouče v rámci jejich dalšího vzdělávání. Podporuje kouče různého zaměření (životní koučink, kariérový koučink, manažerský koučink). Svoji pobočku má od roku 2005 i v České republice: ICF ČR, status ICF Charter Chapter. Spolek má charakter nezávislé neziskové organizace založené na individuálním členství jednotlivců, jež praktikují, učí a zajímají se o profesi koučování.

4.1.1 Data ICF Global Coaching study 2020

ICF nyní provedlo doposud nejrozsáhlejší studii v koučovacím odvětví. Jde o v pořadí čtvrtou studii, tohoto typu. Nikde ne však takto rozsáhlou. Studie čítá 22,457 odpovědí od koučů, manažerů a lídrů užívající koučovací dovednosti. Že se jedná o globální studii potvrzuje i její rozsah co do počtu zapojených destinací. Konkrétně jde o 161 zemí a regionů, jak můžeme vidět na obrázku níže (Obrázek 11).

Obrázek 11 Přehled zapojených zemí do studie the 2020 ICF Global Coaching Study



Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Oproti minulým ročníkům dochází k citelnému nárůstu zapojených oblastí. Ve srovnání s počty z minulých let: 2012 (117 oblastí), 2016 (137 oblastí), 2020 (161 oblastí) viz. obrázek číslo 12. Nárůst v počtu odpovědí do studie je významný ve všech oblastech světa. Oblast Latinské Ameriky a Karibiku se téměř zdvojnásobila z 1,172 (2016) na 3,281 (2020). Asie narostla o 88 % v počtu odpovědí oproti roku 2016 a oblast Středního východu a Afrika narostla o 71 %. (Obrázek 7)

Tabulka 7 Přehled počtu regionů dle počtu odpovědí do studie the 2020 ICF GCS

Survey returns	2020 Countries and Territories	2016 Countries and Territories	2012 Countries and Territories
100+	52	40	31
50-99	8	8	7
Fewer than 50	101	89	79
Total	161	137	117

Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

ICF zadalo její provedení společnosti PricewaterhouseCoopers LLP (PwC). Průzkum se započal v květnu roku 2019 a uzavřen byl počátkem prosince 2019. Rozmanitost dokazuje i počet jazyků, v kterých byla studie prováděna. Jejich celkový počet je devět.

Dále se nám dle odhadu ukazuje, že ve světě působí přibližně 71,000 koučů (rok 2019). Což znamená 33 % nárůst oproti datům z roku 2015. Nejednalo se pouze o členy ICF, ale i manažery a vedoucí pracovníky využívající koučování ve své praxi. (Tabulka 8)

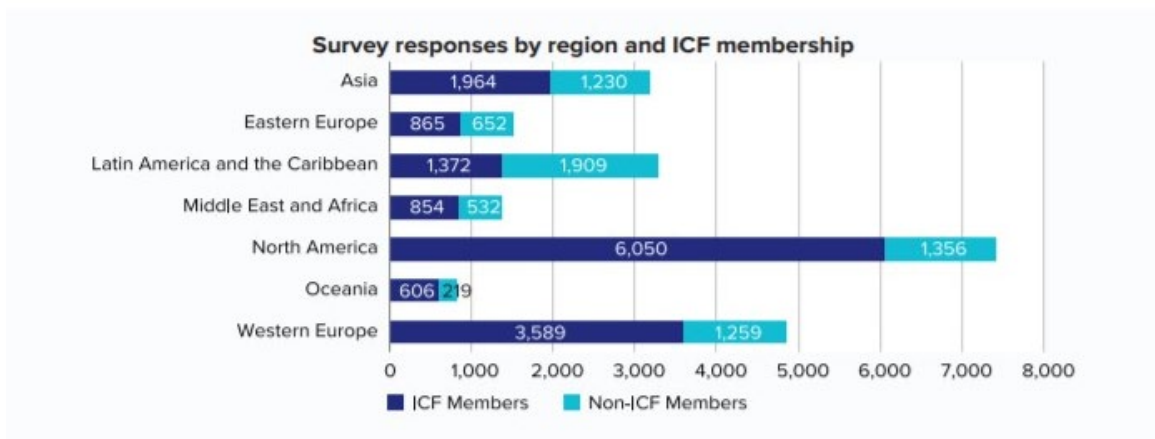
Tabulka 8 Odhad počtu koučů ve světě

	Coach practitioners	Managers/leaders using coaching skills	All
Asia	4,600	3,400	8,100
Eastern Europe	6,300	2,100	8,400
Latin American and the Caribbean	11,000	2,900	13,900
Middle East and Africa	2,800	1,300	4,100
North America	23,300	3,000	26,300
Oceania	2,600	500	3,100
Western Europe	20,400	2,800	23,100
Global	71,000	15,900	86,900

Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Poměr dle získaných odpovědí, mezi členy ICF a nečleny, můžeme vidět na grafu níže. Zajímavostí je Latinská Amerika a Oceánie, kde počet nečlenů ICF výrazně převyšuje počet zapojených členů ICF. Opačný poměr, drtivá většina zapojených členů ICF, je v Severní Americe.

Graf 1 Odpovědi v průzkumu dle regionů a ICF členství



Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Odhadovaný obrát v koučovacím odvětví z globálního pohledu je 2.849 miliardy amerických dolarů (USD), (2019), (Graf 2)

Graf 2 Celosvětový obrát v USD v koučovacím odvětví

	USD (million)	share of global (%)	% of change 2015-2019
Asia	\$126	4.4	12%
Eastern Europe	\$101	3.6	45%
Latin American and the Caribbean	\$191	6.7	107%
Middle East and Africa	\$80	2.8	9%
North America	\$1,296	45.5	36%
Oceania	\$138	4.9	-10%
Western Europe	\$916	32.2	2%
Global	\$2,849	100.0	21%

Note: Some respondents, mainly Internal coach practitioners, quoted zero annual revenues. They comprised 3.9% of coaches giving an annual revenue figure. The grossed-up results are adjusted for those responses.

Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Oproti roku 2015 to znamená nárůst 21 %. Podíváme-li se podrobněji na finanční stránku věci tj. na příjem a odměnu, získáme následující srovnání. (Graf 3)

Graf 3 Průměrná roční odměna/příjem z koučování (USD) 2019

	Average USD
Asia	\$33,600
Eastern Europe	\$19,100
Latin American and the Caribbean	\$20,900
Middle East and Africa	\$34,900
North America	\$62,500
Oceania	\$61,100
Western Europe	\$51,100
Global	\$47,100

Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Abychom mohli srovnávat různé regiony a různé měny, kterých se v tomto průzkumu sešlo 76, byl stanovený americký dolar (USD) jako přepočtový srovnávací parametr. Celosvětový průměr v ročním příjmu z koučování za rok 2019 je 47,100 USD. Dostupná data z regionů nám ukazují nemalé rozdíly po příjmové stránce. Od 19,100 USD/rok ve Východní Evropě po 62,500 USD/rok v Severní Americe. Regiony můžeme rozdělit do tří skupin dle příjmů:

- 1) Malá úroveň příjmů: Východní Evropa, Latinská Amerika a Karibik
- 2) Střední úroveň příjmů: Asie, Střední Východ a Afrika
- 3) Vysoká úroveň příjmů: Severní Amerika, Oceánie, Západní Evropa

Studie získává také na významu s ohledem na pandemickou situaci všude ve světě. Jedná se o poslední a takto rozsáhlou studii svého druhu v oblasti koučování. Její data budou jednoznačně vypovídající ve srovnání s budoucími studiiemi v době, kterou již naplno ovlivňoval Covid-19.

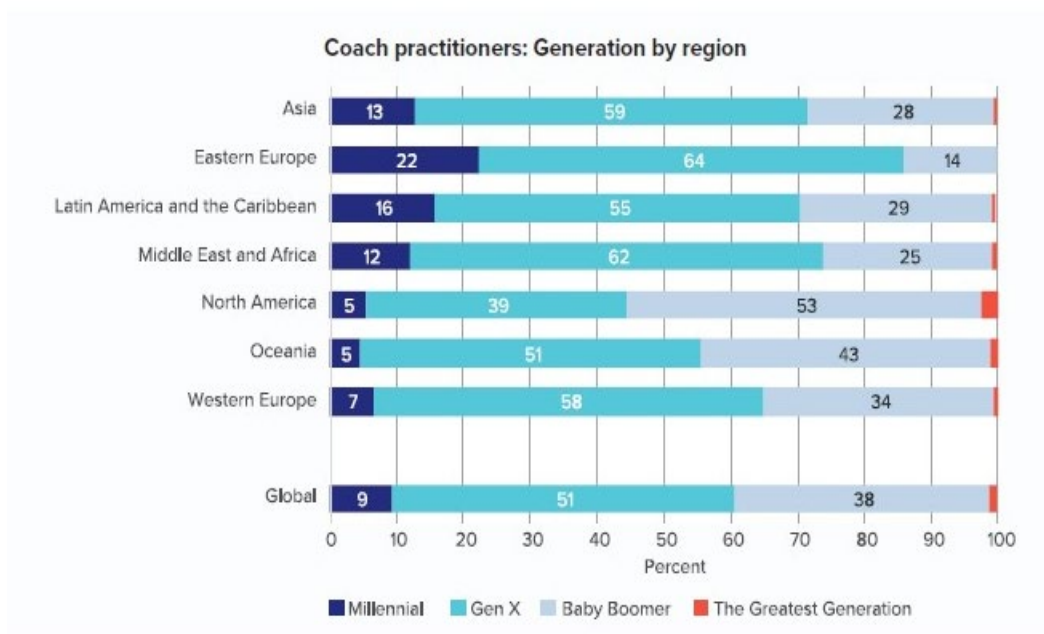
Zajímavý pohled na strukturu účastníků průzkumu se nám naskytne i stran rozdělení podle generací, generačních ročníků. Rozdělení tedy na:

- Generace Z ročníky narození: 1997-1999
- Mileniálové ročníky narození: 1982-1996

- Generace X ročníky narození: 1965-1981
- Baby Boomers ročníky narození: 1946-1964
- Silent generace ročníky narození: ... -1945

Optikou koučů (profesionálů) se podíváme podrobněji na jejich rozvrstvení dle jednotlivých zástupců generací v grafu číslo 4. Jednoznačně nám, nejen v globálním měřítku, dominuje Generace X (ročníky: 1965-1981). V globálním měřítku to je Generace X (51 %), Baby Boomers (38 %), Mileniálové (9 %). V rámci jednotek procent můžeme vidět zástupce Silent generace (1945 a starší), logicky i s ohledem na jejich věk.

Graf 4 Generační rozložení koučů dle světových regionů

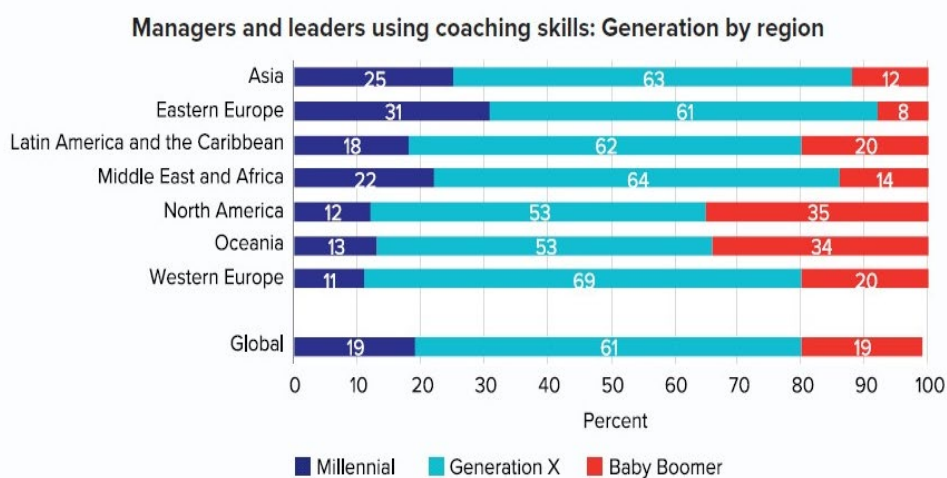


Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Druhý pohled, neméně zajímavý, se nám poskytne přes skupinu manažerů a lídrů používajících koučovací přístup ve své praxi. Opět zde máme silné zastoupení Generace X (61 %) v globálním měřítku. Kde se koná významná změna, tím je sdílená pomyslná druhá příčka zástupci Mileniánů a Baby boomers, shodně 19 %. Zde můžeme pozorovat zásadní rozdíl v podílu zastoupení jednotlivých generací ve skupině kouč (profesionál), oproti skupině manažerů, lídrů, používající koučovacího přístupu. Generace Baby boomers

výrazně ztrácí svůj podíl ve skupině u manažerů, zastoupení 19 % namísto 38 % ve skupině koučů. V opačném gardu se děje stejná věc u generace Mileniálové, kde je jejich zastoupení v globální měřítku ve skupině koučů pouhých 9 %, oproti 19 % zástupců ve skupině manažerů. Významnými tahouny tohoto dynamického poměru Mileniánů ve skupině manažerů jsou regiony: Asie (25 %), Východní Evropa (31 %), Střední východ a Afrika (22 %).

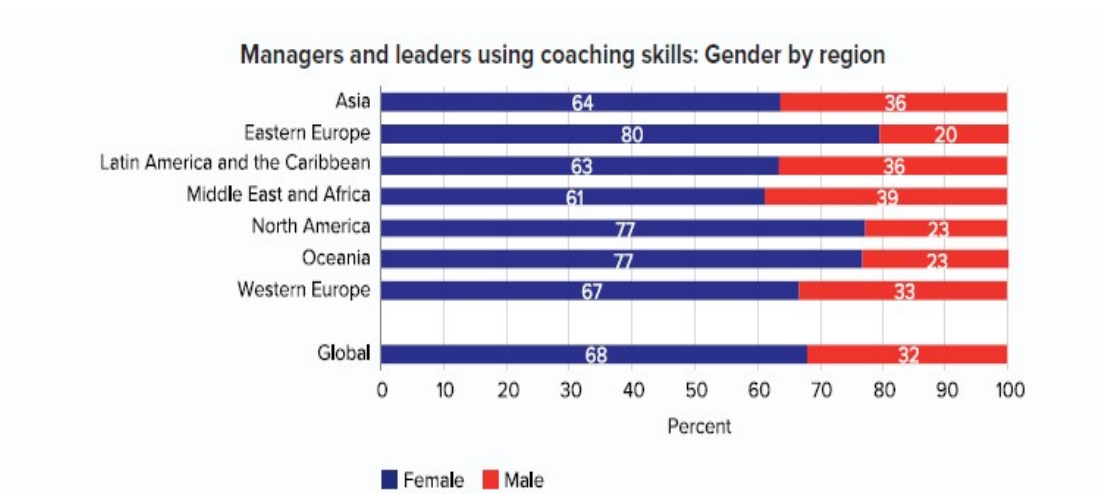
Graf 5 Generační rozložení manažerů, lídrů používajících koučink



Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Dalším srovnávacím parametrem je pohlaví respondentů. V grafu číslo 6 uvidíme rozložení pohlaví ve skupině manažerů, lídrů. Je zde jasná dvoutřetinová dominance žen nad muži.

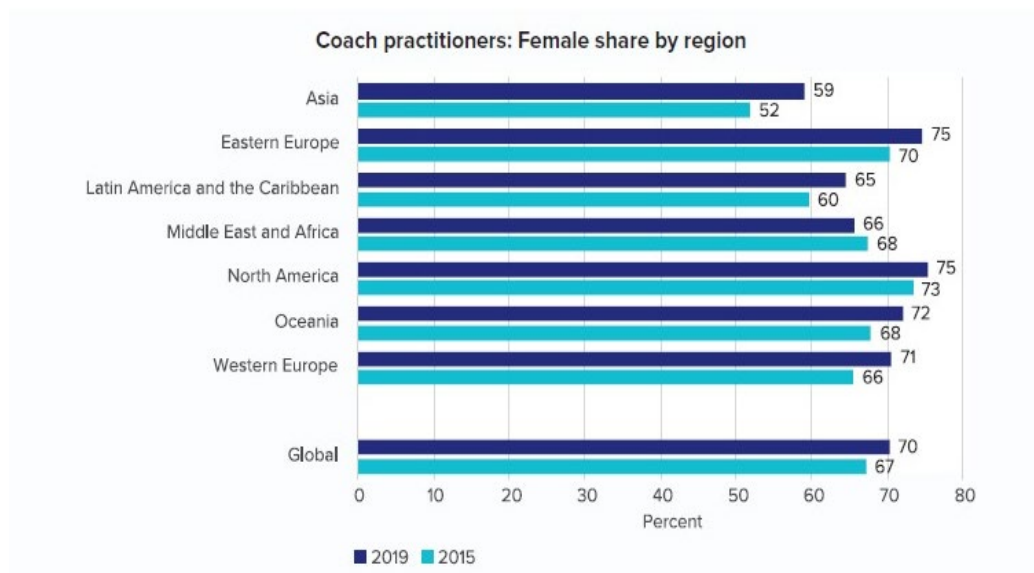
Graf 6 Poměr dle pohlaví ve skupině manažerů, lídrů



Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Dominantní poměr žen nad muži ve skupině koučů (profesionálů) nám potvrzuje i srovnání v dalším grafu číslo 7. Kde vidíme i mírný nárůst o 3 % podílu žen ve srovnání se studií z roku 2015 (67 %) oproti roku 2019 (70 %).

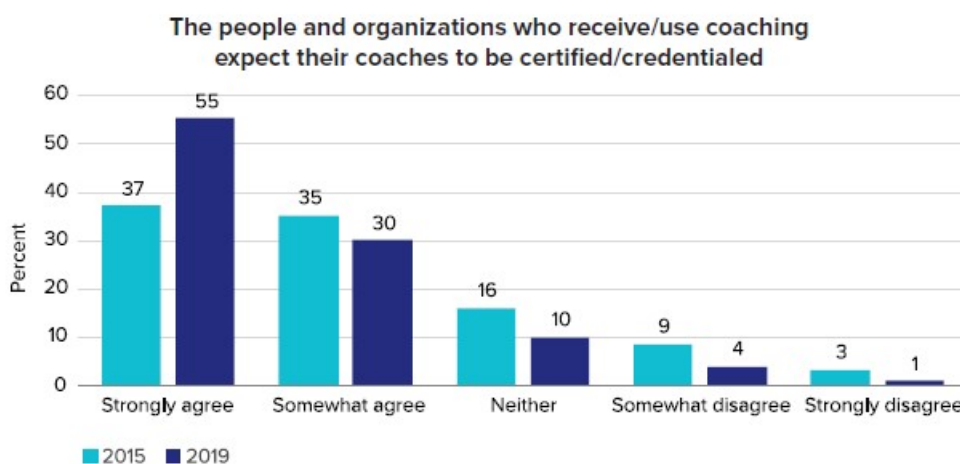
Graf 7 Zastoupení žen ve skupině koučů v letech 2015 a 2019



Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Posledním parametrem, který zmíním, je očekávání klientů koučů. Jedná se o očekávání odborné kvalifikace, certifikace kouče, jenž jim poskytuje své služby. Trend ve srovnání dat z roku 2015 je jednoznačný. Posun v očekávání směrem k tomu, že se certifikace stává samozřejmostí, nutností pro práci kouče. Téměř 85 % se vyslovilo ve prospěch tohoto trendu. Neutrální postoj má 10 % respondentů a 5 % certifikaci nevyžaduje, jak můžeme vidět na grafu číslo 8.

Graf 8 Očekávání odborného vzdělání u koučů



Zdroj: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno na území České republiky v období od 12/2020 do 01/2021. Název dotazníku: „Koučink a jeho význam při řízení lidí“. Oslovení potenciálních respondentů probíhalo nástroji vzdálené komunikace, tj. email, telefon, videohovor. Následně došlo k distribuci dotazníku, jenž byl vytvořen v MS Forms. Respondentům se zasílal email s vysvětlujícím textem a přiloženým odkazem na vytvořený dotazník. Dotazníkového šetření se aktivně účastnilo 28 respondentů. Dotazník byl anonymní. Cílová skupina potenciálních respondentů nebyla omezena žádnými parametry. Věkem, odvětvím, délkou praxe, úrovní znalostí, zda jsem kouč/lídr/manažer. Šlo o získání syrových dat. O sondu napříč segmenty. Oslovoval jsem primárně bývalé spolupracovníky,

známé na vedoucích, řídicích pozicích. Nebyli osloveni pouze s požadavkem na vyplnění dotazníku za sebe, ale i s jeho dalším přeposláním a sdílením osobám na podobných pozicích.

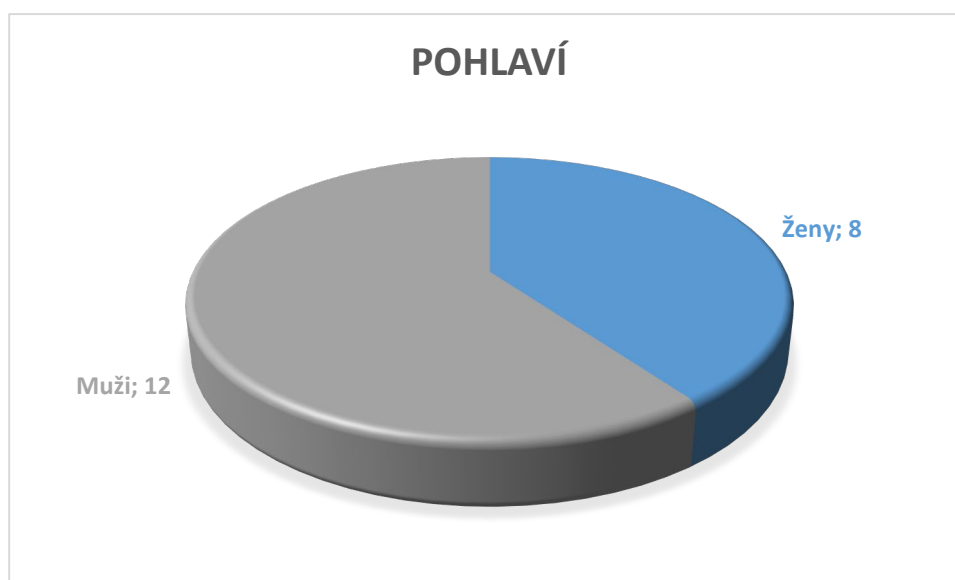
Data uvedená níže jsou však interpretována pouze ze skupiny 20 respondentů. Klíčovou otázkou vyřazující 8 respondentů byla otázka na četnost aplikace koučinku a koučovacího přístupu. V případě odpovědi, že respondent neaplikuje/nepoužívá, jeho data nebyla použita. Tato korekce byla provedena záměrně, abychom měli co nejpřesnější obraz z reálné a vykonávající praxe.

4.2.1 Data dotazníkového šetření: Koučink a jeho význam při řízení lidí

Nutno podotknout, že získaná data mohou být ovlivněna pandemickou situací. Nicméně otázky směřovali na zkušenosti již získané, aplikující a případnou reflexi, kde vnímají dotyční případný potenciál koučinku a koučovacího přístupu. Dotazník obsahoval 13 otázek, kombinace otevřených a hodnotících na škále.

Úvodní otázky byly věnovány rozřazovacím parametrům, jako je pohlaví respondentů, graf číslo 9. Odpovědi zanechalo 12 mužů (což představuje 60 %) a 8 žen (40 %).

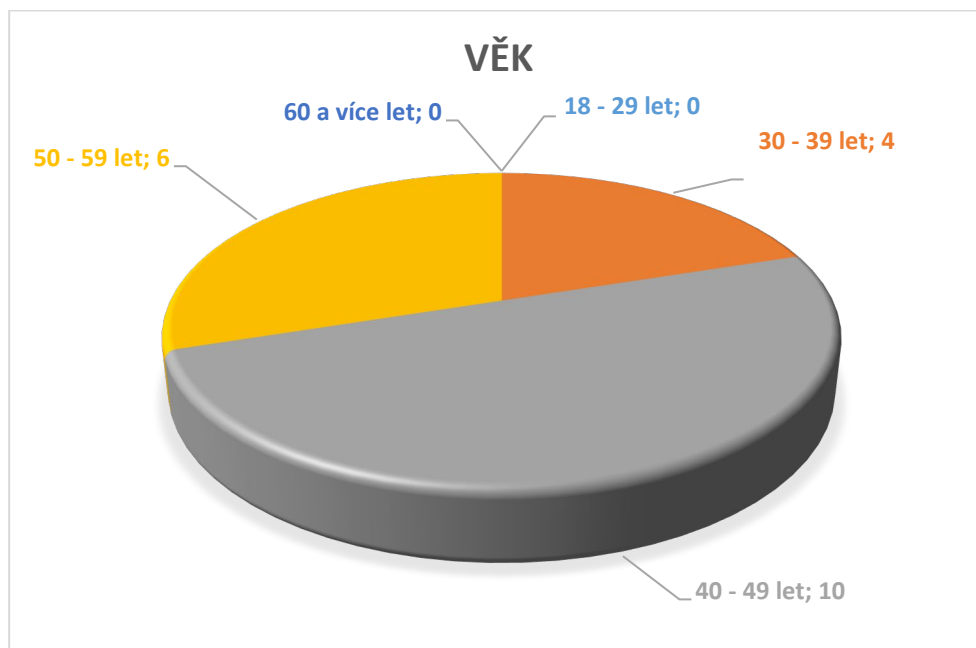
Graf 9 Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka směřovala na věk respondentů. Graf číslo 10 nám prozrazuje, že je zde nejvíce zastoupena Generace X, nejméně s 10 respondenty (kategorie 40–49 let) s přesahem do kategorie 50–59 let, s 6 respondenty. Mileniálové mají alespoň 4 zástupce (kategorie 30–39 let). Zbylé věkové kategorie jsou bez zastoupení.

Graf 10 Rozdělení respondentů dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším parametrem je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z grafu číslo 11 můžeme vyčíst, že odpovídalo 0 respondentů se základním vzděláním, 6 se středoškolským vzděláním a 14 s vysokoškolským vzděláním.

Graf 11 Rozdělení respondentů dle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího grafu (Graf 12) zjistíme ekonomická odvětví, ze kterých odpovídají respondenti. Největší zastoupení je z farmacie (6 osob; 30 %). Toto se dá pochopit, neboť se jedná o mou současnou profesní oblast. Následují oblasti automotive (4; 20 %), media/marketing, školství/vzdělávání, právo, HR, ekonomie mají shodné zastoupení (každý po 2 lidech; 10 %).

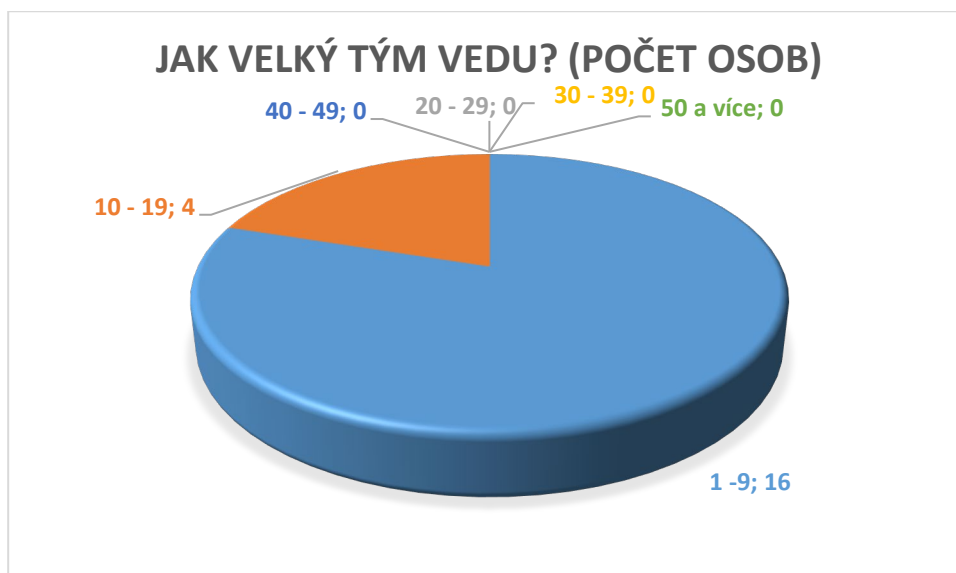
Graf 12 Rozdělení respondentů dle profesního odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 13 znázorňuje, jak velké týmy mají jednotliví respondenti. Největší zastoupení má vedený tým o velikosti 1-9 osob (16; 80 %). Následuje tým o velikosti 10-19 osob (4; 20 %). Ostatní kategorie velikosti týmů jsou bez zastoupení.

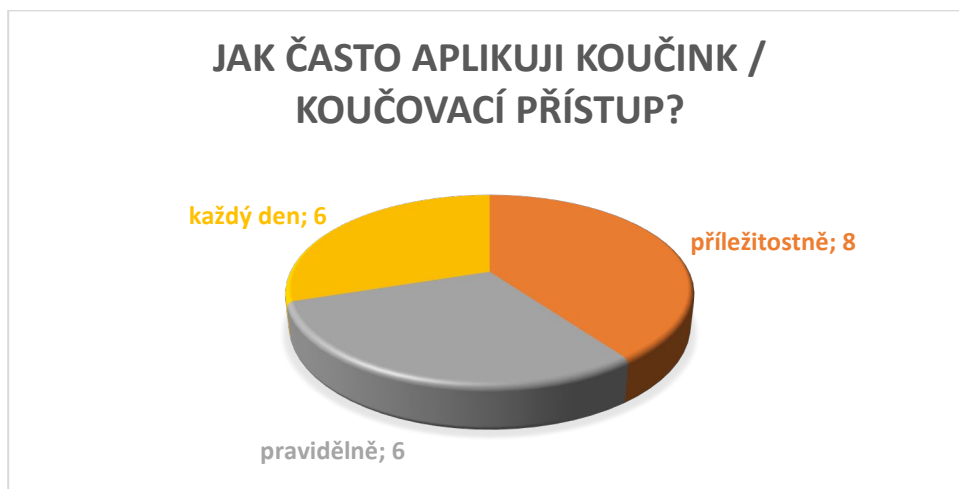
Graf 13 Rozdělení respondentů dle velikosti týmů



Zdroj: vlastní zpracování

Dojde-li na otázku užití, aplikace koučinku či koučovacího přístupu, dostaneme poměrně vyrovnaný obrázek všech možných odpovědí. (Graf 14). Každý den či pravidelně využívají těchto přístupů respondenti stejně velké skupiny (6; 30 %). Na druhé straně máme odpovědi: příležitostně (8; 40 %).

Graf 14 Odpovědi dle četnosti aplikace koučinku/koučovacího přístupu



Zdroj: vlastní zpracování

Úroveň znalostí v rámci sebehodnocení vyplňovali respondenti následovně. Graf číslo 15 nám ukazuje 3 možnosti odpovědí sdružené do dvou kategorií. Shodný počet odpovědí (8; 40 %) mají varianty: hobby (zajímá mě to, ale...), odborník/umím používat a mám zkušenost. Poslední možnost volby, tedy profesionál (je to součástí mé profese/maximální využití) volili 4 účastníci; 20 %.

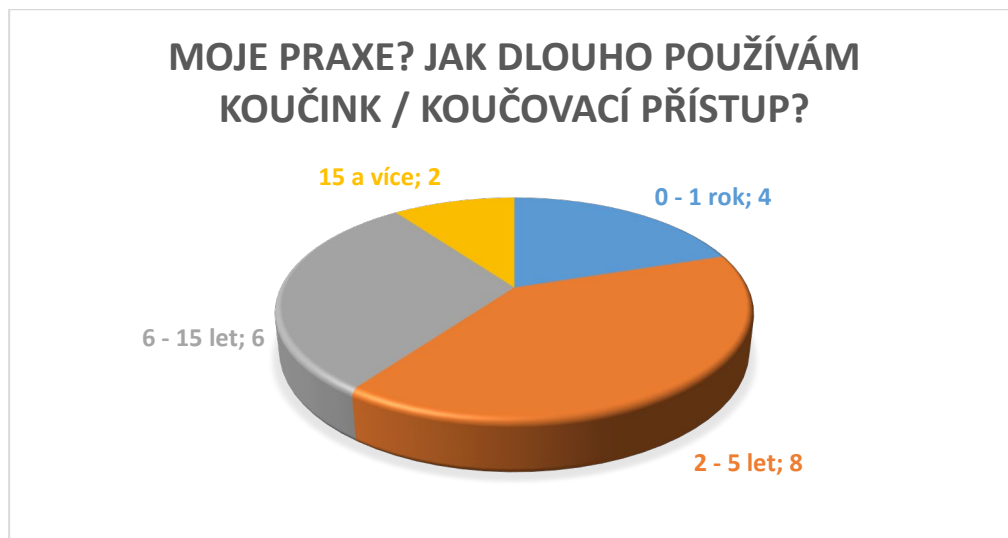
Graf 15 Úroveň znalostí respondentů v oblasti koučinku



Zdroj: vlastní zpracování

Pestrost odpovědí poskytuje otázka na praxi. Jak dlouho používám koučink/koučovací přístup? (Graf 16). Největší praxe 15 a více let je zastoupena nejméně odpověďmi (2; 10 %), následuje 0–1 rok (4; 20 %), 6-15 let (6; 30 %), 2-5 let (8; 40 %).

Graf 16 Délka praxe respondentů s koučováním/koučovacím přístupem



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku vzdělávání mohli respondenti volit mezi ne, pravidelně, příležitostně. (Graf 17) Většina 14 (70 %) odpovídalo příležitostně, 2 (10 %) odpovídalo ne a pravidelně se vzdělávají 4 (20 %).

Graf 17 Sebevzdělávání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti odpovídající na předchozí otázku „ano“ pokračovali otázkou ověřující a zjišťující zdroje jejich informací a vzdělávání se. Tato otázka byla otevřená a mohlo zde být zaznamenáno vícero zdrojů, nikoli jeden respondent, jedna odpověď, jako u předchozích. (Graf 18) Nejvíce informací čerpají respondenti z knih (14;39 %). Dále je hojně zastoupen trénink/výcvik (10; 28 %), následují podcasty (8; 22 %) a internet (4; 11 %).

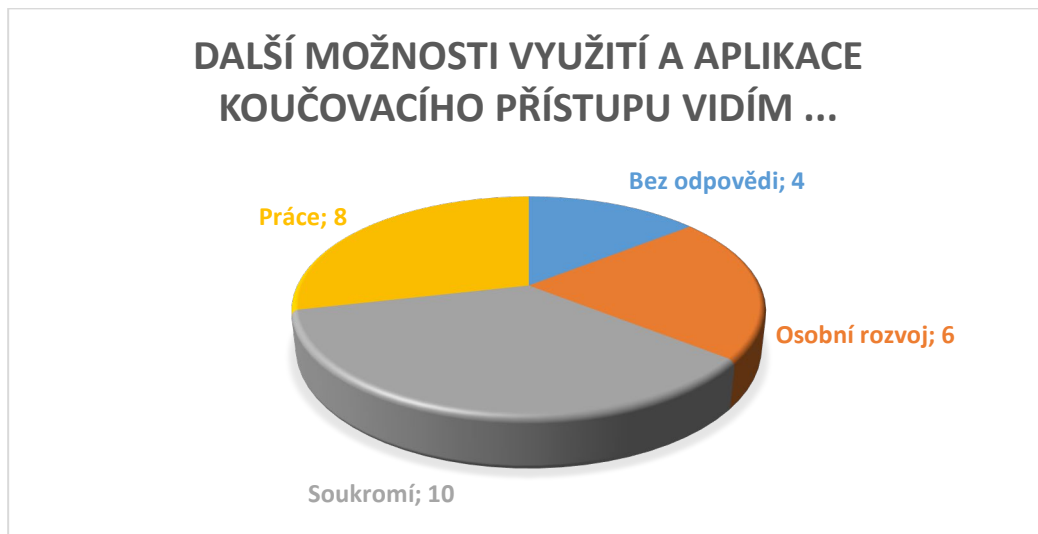
Graf 18 Zdroje informací při sebevzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud někdo odpovídal „ne“ na otázku vzdělávání se, byl rovnou nasměřován na následující otázku. Otevřená forma otázky pro zaznamenání odpovědi na téma další možnosti využití a aplikace koučovacího přístupu. (Graf 19) Bez odpovědi bylo 4x voleno (14 %). Největší potenciál využití vidí respondenti v soukromí (10; 36 %). Dále v práci (8; 29 %) a osobním rozvoji (6; 21 %).

Graf 19 Další možnosti využití koučinku a koučovacího přístupu



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka směřovala na využívání služeb respondenty samotnými. (Graf 20)
Shodné reakce ano i ne po 10 (50 %) reakcích.

Graf 20 Osobní využívání služeb kouče



Zdroj: vlastní zpracování

Závěrečná otázka byla opět otevřená a směřovala na bariéry, omezení při aplikaci koučovacího přístupu. Žádná omezení nevnímá 6 respondentů (30 %). Shodně po 4 (20 %)

reakcích blokuje vlastní zkušenost, potýkají se s negativními předpoklady vůči koučinku a v neposlední řadě se nechají ovlivnit stresovými faktory. Nejméně byla zastoupena generalizace/zevšeobecnování a to 2 hlasy (10 %).

Graf 21 Omezení, bariéry při aplikaci koučovacího přístupu



Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole se budu věnovat samotným výsledkům a výstupům zachyceným v dotazníkovém šetření a jehož data jsou popsána v předchozí kapitole. Samozřejmě v kontextu se zadáním této diplomové práce. Cílem této diplomové práce je ověření významu koučinku (koučovacího přístupu) při řízení lidských zdrojů. Jaká je jeho aktuální role, důležitost a význam. Jakým způsobem je využíván v praxi, případně určit jeho možný potenciál a identifikovat další příležitosti pro jeho využití.

Předpoklady, parametry, které budeme ověřovat a sledovat v samotném dotazníkovém šetření.

- a) Koučink/koučovací přístup má své uplatnění při řízení lidí?
- b) Úroveň znalostí respondentů v oblasti koučinku.
- c) Rozvoj a vzdělávání se v oblasti koučinku.
- d) Další možnosti využití, potenciál koučinku
- e) Případná omezení pro aplikaci, praxi koučinku

5.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Co nám tedy tato data říkají? Při vyhodnocování počítám s určitým zkreslujícím faktorem subjektivní reality a zároveň významnou proměnnou je i míra ochoty sdílet informace. V rámci dat sesbíraných ze vzorku respondentů můžeme však učinit jisté závěry které nás navedou.

a) Koučink/koučovací přístup má své uplatnění při řízení lidí? První a nejdůležitější otázka v rámci celé práce. Odpověď by mohla vypadat velmi krátce a nějak takto: Ano, je hojně využíván. Podíváme-li se však na toto téma trochu podrobněji, z pohledu získaných dat, vyjde nám následující. Naši respondenti aplikují koučink v tomto poměru: příležitostně (8), pravidelně (6), každý den (6). Při spojení přístupů „každý den“ a „pravidelně“, jež mají k sobě nejbližší, získáváme rázem jiný poměr. Příležitostná aplikace (8) oproti častému a pravidelnému používání (12).

Jak vypadá zástupce této aliance odpovědí? Spíše je to muž, věkem 40–59 let, vysokoškolsky vzdělaný, vedoucí tým pracovníků v počtu 1-9. Vnímající sebe jako odborníka až profesionála. Praxe s koučinkem do 5 ti let. Informace nejčastěji získávají z tréninků (seminářů), knih, podcastů. Zkoušejí koučink používat i v soukromí a zároveň vidí potenciál jeho užití ještě více v pracovním prostředí. Sami využívají služeb kouče. S bariérami se spíše nesetkávají, pokud ano, tak z oblasti negativních (zkreslených) předpokladů koučovaných.

b) Úroveň znalostí respondentů v oblasti koučinku. Rozložení respondentů dle odpovědí na otázku jejich znalostí (čistě subjektivní hodnocení) je: hobby úroveň (8), odborník (8), profesionál (4). Sloučíme-li profesionála a odborníka, jež mají k sobě blíže, získáme součtem 12 hlasů oproti hobby úrovni (8). Obdobný výsledek jako u předchozího bodu, u otázky uplatnění koučinku při řízení lidí.

Tuto skupinu bude reprezentovat muž, věkem 50-59 let, vysokoškolsky vzdělaný, vedoucí tým v rozmezí 1-9 členů, aplikující koučink pravidelně až každý den, s osobní praxí do 5 ti let, vzdělávající se příležitostně. Jako zdroj informací jsou jednoznačně knihy a tréninky, výcviky. Další možnost využití a prostor pro experimentování vnímají v oblasti soukromého života, sami využívají služeb kouče. Omezení v aplikaci koučovacího přístupu moc nepotkávají, pokud ano, je to o negativních předpokladech protistrany či vlastní omezující pohled na své schopnosti stran zkušeností.

c) Rozvoj a vzdělávání se v oblasti koučinku. Pouze 2 respondenti se v této oblasti nevzdělávají. Pravidelně se vzděláváním zabývají 4. Nejpočetnější skupinu odpovědí jsem zaznamenal u možnosti příležitostně (14).

Tuto skupinu reprezentuje následující profil. Pohlaví je zastoupeno rovnoměrně, dominuje věková skupina 40-49 let (8), 50-59 let (4), 30-39 let (2). Dále jsou vysokoškolsky vzdělaní, vedoucí tým pracovníků o velikosti 1-9. Koučink je aplikován rovnoměrně co do možností frekvence dle odpovědí, a to následovně: příležitostně (6), pravidelně (4), každý den (4). V rámci sebehodnocení co do úrovně znalostí převažuje hodnocení odborník (8), následuje hobby úroveň (6). Jako zdroj nejčastěji uvádějí knihy (14), tréninky (8) a podcasty (8). Další možnosti využití vidí zejména ve využití potenciálu koučování v soukromí (6).

Sami využívají služeb kouče (8). Omezeními jsou stresové faktory, negativní předpoklady, obava z malé osobní zkušenosti v koučování.

d) Další možnosti využití, potenciál koučinku. Se současným stavem se spokojili 4 respondenti, neshledávají či nevidí prostor pro další použití. Nejvíce zastoupená skupina (10) shledává soukromí jako další významnou oblast pro využití koučinku, koučovacího přístupu. S těsným odstupem dvou hlasů je dalším v pořadí pracovní prostředí (8), osobní rozvoj (6).

Jelikož se jedná o otevřenou otázku a mohlo v odpovědi zaznít vícero možností, přiblížím je více pro nejpočetněji zastoupený názor, konkrétně pro oblast soukromí. Respondenti zmiňovali, že by koučink a koučovací přístup rádi využívali doma, při výchově dětí, při komunikaci s partnerem a rodinnými příslušníky.

Tuto skupinu respondentů nejlépe reprezentuje muž 3:1 žena. Věkem 40-49 let, středoškolsky vzdělaný, vedoucí tým 1-9 osob, vzdělávající se v této oblasti spíše příležitostně. Čerpá informace z tréninků, knih, podcastů. Hodnotící své znalosti mezi hobby a odborníkem, s praxí kolem 5 let. Sám využívá služeb kouče.

e) Otázka omezení či bariér při použití koučinku, koučovacího přístupu je zajímavá v různorodosti odpovědí. Odpovědi můžeme rozdělit do několika skupin. Skupina, jež nevidí žádné bariéry je zastoupená ženami ve věku 40–49 let (4), 50-59 let (4), vysokoškolské vzdělání (6), působící v oblasti vzdělávání (2), HR (2), ekonomie (2). Mající tým do 10 jedinců (6), aplikující koučink pravidelně (2), příležitostně (2), každý den (2), zároveň se cítí být na úrovni hobby (2), profesionál (2), odborník (2). Většinou mají praxi v intervalu 6–15 let (4), 2-5 let (2). Vzdělávají se příležitostně (4), pravidelně (2) a zdroje informací nejvíce využívají knihy (6) a tréninky (4). Služeb kouče využívají spíše příležitostně (2), omezeně. Druhou významnou skupinou jsou odpovědi označující za bariéry vlastní nedostatečné zkušenosti (4), negativní předpoklady (2), stresové faktory (2) např. (omezený čas, stres, COVID-19, atd.). Reprezentují ji pouze muži, věkem v intervalu 30-59 let, působností v oblasti farmacie, automotive. Velikost týmů mají v poměru 8:4 (1-9:10-19). Rovnoměrně zastoupené vzdělávání každý den, příležitostně, pravidelně. Většina se cítí být odborníkem (6), hobby (4), profesionálem (2). Praxe 0-1 rok (2), 2-5 let (6), 6-15 (2), 15 a více let (2). Ve většině případů se vzdělávají příležitostně (8), pravidelně (2), dále se nevzdělávají 2. Mezi zdroji informací jsou nejfrekventovanější tréninky (8), knihy (8), dále podcasty (6).

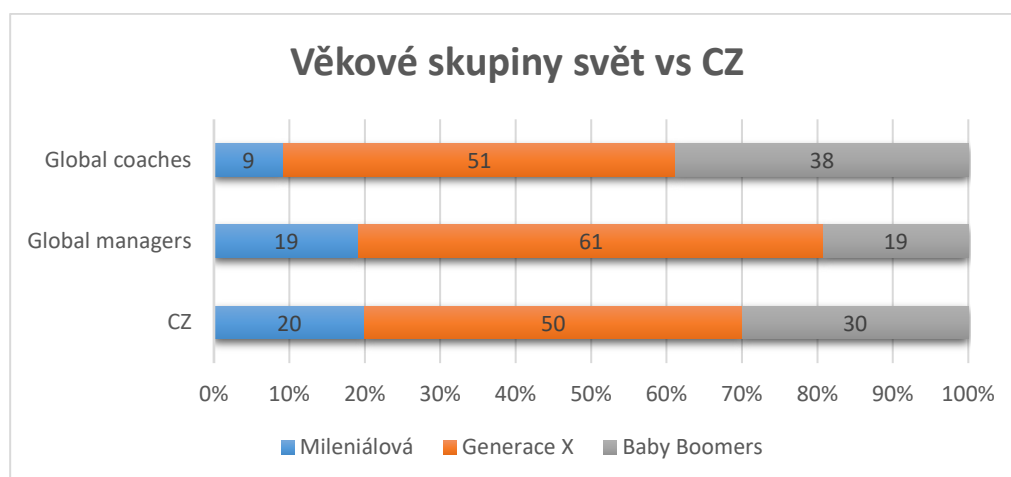
Závěr k otázce omezení pro aplikaci koučinku, koučovacího přístupu je následující. Optimističtější, tedy bez omezení, vidí své fungování v oblasti koučinku ženy. Ženy, vysokoškolsky vzdělané, v produktivním věku, vedoucí tým do 10 ti pracovníků s proměnlivou aplikací koučinku, vnímající se spíše za profesionály, s praxí 6-15 let, vzdělávající se příležitostně, čerpající zdroje informací z knih a tréninků, omezeně využívající služeb kouče.

5.2 Lokální versus globální pohled

V rámci vyhodnocování dat získaných v Česku bych rád tato data porovnal i s daty z mezinárodní studie The 2020 ICF Global Coaching Study. Nejedná se o tzv. head to head srovnání, jelikož jsme měli různé designy i cíle. V některých se však setkáváme a můžeme si rozšířit výstupy právě o tato data. S ohledem na současné propojení regionálních ekonomik s globálními je zde nutné podotknout vliv globálního prostředí právě na různé regiony ve světě.

Jedním z porovnatelných parametrů je věkové složení respondentů z pohledu věkových skupin. V globálním průzkumu jsou uvedeny dvě skupiny. Lídři a manažeři aplikující koučink a koučové, profesionálové.

Graf 22 Věkové složení dle kategorií



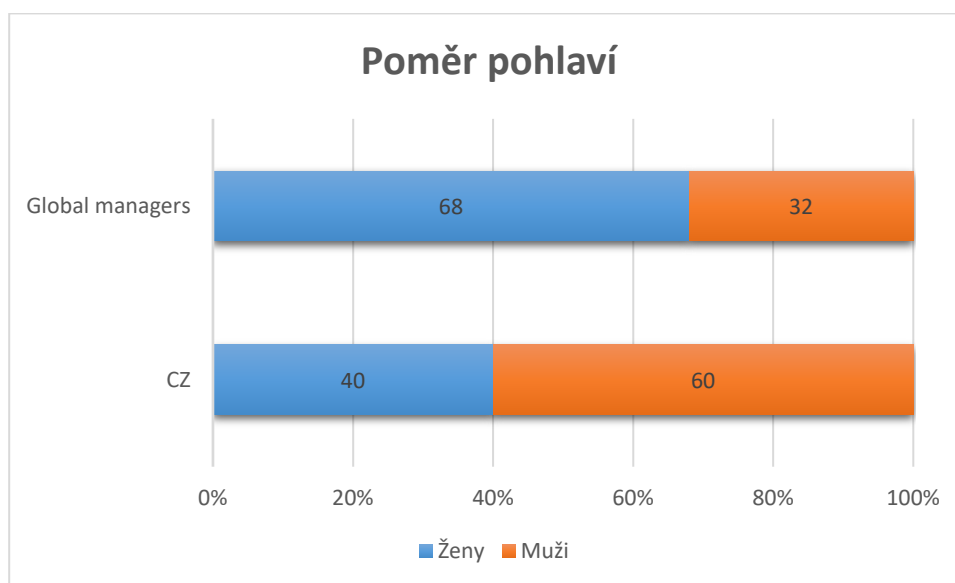
Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu výše (Graf 22) můžeme vidět poměrové zastoupení generací: Mileniálové, Generace X, Baby Boomers. I když se na první pohled může zdát, že se naše hodnoty spíše

podobají skupině manažerů, lídrů. Není to zcela ve všech parametrech. Budeme-li opravdu důslední, se skupinou manažerů máme shodné zastoupení v kategorii Mileniálů. Ostatní dvě (Generace X, Baby Boomers) se svým poměrem spíše blíží ke skupině koučů profesionálů. Můžeme však s jistotou říct, že se na naší regionální úrovni nejedná o výrazně jiné hodnoty oproti věkovým kategoriím ve světě, vztaženo na globální průměr, nikoli konkrétní oblasti. Ve všech sledovaných oblastech je největší zastoupení Generace X. S ohledem na rozložení a vývoj dat v čase lze očekávat slábnoucí poměr Baby Boomers a očekávat posilování Mileniálů.

Zajímavé srovnání je i z pohledu genderu. Konkrétní srovnání skupiny globálních manažerů s Českem. Můžeme na grafu níže vidět téměř přesně opačné poměry. V globálním měřítku jsou více zastoupeny ženy (68 %) ku mužům (32 %). V Čechách to máme téměř opačně, jak jsem již naznačoval. Věvodí muži (60 %) ku ženám (40 %). Z historických dat proběhlých studií ICF víme, že zastoupení žen se mírně navyšuje. Tedy růstový trend.

Graf 23 Poměr pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední zmínka z globálního průzkumu směřuje ke vzdělávání, profesní certifikaci. Opět se odkážu na grafické znázornění. Konkrétně jde o graf 8 (Očekávání ze stran jednotlivců a firem odborné certifikace kouče) a graf 17 (Vzdělávání respondentů aplikujících koučink v Česku). Globální trend je jednoznačný, téměř v 85 % procentech

případů se očekává profesní kvalifikace kouče. Tento fakt pod tíhou domácích dat nám jasně ukazuje, kde bychom mohli zvýšit úsilí. Pokud bychom s tímto parametrem nic do budoucna nedělali, mohlo by to znamenat zbytečnou ztrátu dynamiky a progresu v této profesi. Jak už bylo několikrát zmíněno, fungujeme v globálním světě a ekonomice. Zahraniční společnosti mající u nás pobočky se budou i v tomto směru spíše řídit globálním trendem, data z průzkumu ICF. Lze tyto informace považovat za malé okno do budoucna. Z našeho průzkumu vyšlo následující zjištění. Dále se nevzdělává 10 % respondentů, 70 % pouze příležitostně a 20 % pravidelně. Ze srovnání nám vychází jednoznačné doporučení, zvýšit úsilí v oblasti vzdělávání se a prohlubování znalostí v oblasti koučinku. A zároveň usilovat, následně udržovat o profesní certifikaci odborných společností např. ICF.

5.3 Navrhované následné kroky

Výše uvedené výstupy a shrnutí jednotlivých sledovaných oblastí dotazníkového šetření nám poskytují zajímavý pohled do reality. Jak to opravdu je s tématem koučování v praxi. Nutné vzít v potaz, že se jedná o poměrně malou skupinu respondentů, nahodile vygenerovanou z okruhu mým sociálních vazeb, bez cílené selekce a nastavování parametrů. Navzdory tomu nám poskytuje dostatečně různorodý výsledek v podobě inspirujících odpovědí. Zprůměrujeme-li data a vložíme je do jednoho reprezentativního profilu, vychází nám průměrný respondent takto: muž, věkem 40–49 let, vysokoškolsky vzdělaný, vedoucí skupinu o velikosti 1–9 pracovníků, aplikující koučink/koučovací přístup pravidelně, vnímající se za odborníka, s praxí od 2–5 let, vzdělávající se spíše příležitostně. Informace čerpá z tréninků, knih, podcastů. Potenciál využití vnímá stále v práci a soukromí. Služeb kouče využívá dle možností. Pokud jsou nějaké bariéry k překonávání, pak jsou to většinou zkreslené předpoklady koučovaných, stresové faktory či nedostatek sebevědomí.

Díky této sondě a získaným výsledkům se nám otevírá možnost v prohloubení bádání a získávání podrobnějších dat z této oblasti. Další krok by si tato práce určitě zasloužila v podobě podrobnějšího a cíleného šetření. Jako podstatné vnímám i působení okolních vlivů (zejména vliv probíhající pandemie), což bude mít minimálně vliv na formu získávání informací.

Uvažujeme-li tedy o dalších krocích, níže uvádím doporučení v bodech k dalšímu rozpracování:

- Pokrýt komplexně dostupná odvětví pro větší vypovídající hodnotu dat. Průřezový průzkum pro přímé srovnání a odhalení trendů. Pokud by nebyl realizován najednou, data by se dala vzájemně porovnávat s přihlédnutím k parametru času a jeho zkreslení. Vytvořit si typové skupiny respondentů, na které se bude cílit. Stanovit si minimální počet respondentů v každé takové skupině a ten naplnit.
- Sledovat parametry na úrovni věku (z pohledu generační obměny), odbornosti, profesionality, např. zda náležím do profesní organizace typu ICF či nikoli a jsem pouze praktikant profesionál, manažer.
- Vzdělávání koučů. Akreditované vzdělávání či nikoli. Forma vzdělávání (osobní, distanční, kombinovaná). Délka výcviku a následné praxe. Četnost sebevzdělávání.
- Vyčlenit skupiny profesionál kouč a koučující manažer. Zde prozkoumat délku praxe, velikost týmu v případě manažera.
- Současné primární využití koučinku. Jeho přínosy. Co nám to dává? Určení parametru ocenění, zachycení efektivity, výkonnosti.
- Profesní způsobilost, odbornost. Jak velký vliv má při poptávce kouče? Jakou roli hraje při výběru kouče? Kouč externista vs. kouč internista. Prostředí firem a využívání koučovacích nástrojů.
- Pohled na koučink v době před pandemií a v době pandemie. Jak tato situace ovlivňuje oblast koučinku z pohledu: vykonávání aktivit, příjmů, výskytu poptávky, možnosti vzdělávání se, formát práce s klienty atd.

Takto získaná data se následně podrobí analýze a širšímu srovnání s daty z globálních studií profesních organizací, např. ICF. Od srovnání podrobnějších dat lze očekávat porovnání trendů na lokální i globální úrovni. Identifikovat oblasti pro zlepšení, kde bychom mohli soustředit energii a pozornost. V rámci predikce následného vývoje je neopomenutelné srovnání několika ročníků těchto globálních průzkumů, z kterých získáme data pracující v čase a lépe nám umožní pochopení trendů a vývoje. S ohledem na vše zmíněné získáme konkrétnější představu o situaci v Česku a budeme moci pracovat s konkrétními závěry v podobě akčních kroků. V rámci uplatnitelnosti dat z průzkumu

v praxi by bylo záhodno oslovit profesní organizace zastoupené v České republice pro případnou spolupráci a další aplikaci získaných dat do praxe.

6 Závěr

Má koučink/koučovací přístup své uplatnění při řízení lidí? Tuto otázku můžeme označit za naprosto klíčovou. Vyhodnocování získaných dat s ní začíná a v závěru bych se k této otázce rád vrátil. Tedy první a zároveň poslední otázka této práce. Cílem této diplomové práce je ověření významu koučinku (koučovacího přístupu) při řízení lidských zdrojů. Jaká je jeho aktuální role, důležitost a význam. Jakým způsobem je využíván v praxi, případně určit jeho možný potenciál a identifikovat další příležitosti pro jeho využití.

Z provedeného výzkumu nám vyplývá, že koučink, koučovací přístup je hojně používán a využíván i v různých oblastech průmyslových odvětví. Pohlaví není v tomto případě významným parametrem, ovlivňující výsledky. Věkové složení odpovídá produktivnímu věku. Na větším vzorku respondentů budeme moci pozorovat nadcházející posun generací tzv. generační obměnu i v tomto odvětví. Vysokoškolské vzdělání dominuje v tomto vzorku odpovědí. Průřez odvětvími je různorodý i přes silnější zastoupení farmaceutického průmyslu. Vedoucí manažeři vedou nejčastěji tým o velikosti do 10 osob. Aplikace koučinku je pravidelná. Zde bychom mohli zvětšit podíl osob koučink aplikujících každý den. Většina respondentů se považuje za odborníka a že se v daném tématu orientují. Délka praxe je spíše krátkodobá přes výjimky s praxí větší. Jistotu míru hrají zkušenosti, což někdy koreluje i s věkem respondentů. Čím starší respondent, tím větší zkušenost a menší obava či bariéra v podobě nedostatku praxe a zkušeností nemusí vždy platit. Objevuje se nám zde větší korelace zkušeností, sebehodnocení z pohledu času, a to konkrétně v podobě délky aktivní praxe. Kdy dotyčná/ý začal/a s koučovací praxí a jakou má zkušenost. V tomto ohledu pak věk nehraje roli, pouze délka aktivní praxe. Důležitým se ukázalo sebevzdělávání. Formy vzdělávání se nám různě prolínají. Respondenti tedy jednoznačně nepreferují konkrétní způsob formu. V popředí se umístily kurzy, knihy, podcasty. Jak vyplývá z dat z globálního průzkumu. Lze očekávat od firem a jednotlivců větší poptávku, respektive i jejich očekávání profesního vzdělání kouče. Nejde o nic jiného, aby se daný kouč udržoval ve formě po stránce praktikující a zároveň po stránce kvality. O toto se snaží zejména odborné společnosti sdružující profesionály v tomto oboru.

Co by tedy mělo být dalším krokem? Masivnější dotazníkové šetření dle doporučených bodů v kapitole navrhované body, kde výchozím bodem jsou poznatky z této práce. Budeme-li se držet nastavených doporučení, získáme popis aktuální situace v Česku, který budeme moci ihned vyhodnotit s globálními daty ze studií let minulých, realizované

na vzorku desítek tisíc respondentů z oboru. Výstupem nám budou konkrétní doporučení a pojmenování oblastí, na které se bude potřeba zaměřit stran dalšího rozvoje a práce na nich.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografické zdroje a citace

Armstrong, M., Taylor, S., Šikýř, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Armstrong, Michael. 1999. *Personální management.* Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1999. str. 968. ISBN 80-7169-614-5.

Boxall, P., Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management .* Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2003. ISBN 9780333778203.

Fejfarová, Martina a Horalíková, Marie. 2018. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2018. str. 112. ISBN 978-80-213-2842-6.

Fischer-Epe, M. 2006. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení.* [překl.] Bc. Natalie Vrajová. Praha : Portál, 2006. str. 112. ISBN 80-7367-140-9.

Goleman, D. 2015. *Jak se stát skutečným lídrem.* Praha : Metafora, 2015. str. 260. ISBN 978-80-7359-453-4.

Guest, D. 1991. Personnel management: the end of orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations.* 1991, Sv. 29, 2.

Halík, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. str. 128. ISBN 978-80-247-6194-7.

Hiebert, M., Klatt, B. 2001. *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques Hardcover.* místo neznámé : McGraw-Hill, 2001. ISBN-13: 978-0071363082.

Knight, S. 2013. *NLP v praxi.* Praha : Management press, 2013. str. 328. ISBN 978-80-7261-231-4.

Osterby, B., Coster, C. 1992. Training and Development. *Human resource development.* 1992.

Rock, D. 2009. *Leadership s klidnou myslí.* Praha : Pragma, 2009. str. 304. ISBN 978-80-7349-206-9.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem.* Praha : Grada Publishing, s.r.o., 2014. str. 144. ISBN 978-80-247-5090-3.

Whitmore, J., Lisa, A. 2004. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. [překl.] Aleš Lisa. Praha : Management Press, 2004. str. 190. ISBN 80-7261-101-1.

Wildflower, L. 2015. *Skrytá historie koučování*. Praha : Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0784-9.

Elektronické zdroje

ICF Czech Republic. *Etický kodex ICF* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z WWW: <https://www.coachfederation.cz/eticky-kodex-icf>

ICF International Coaching Federation. *ETHICAL STANDARDS IN COACHING* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z WWW: <https://coachingfederation.org/about/icf-ethics>

ICF Czech Republic. *Profesní certifikace ICF* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z WWW: <https://www.coachfederation.cz/certifikace-icf>

ICF International Coaching Federation. *The Gold Standard in Coaching | ICF – Core Competencies ICF* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z WWW: coachingfederation.org

ICF Czech Republic. *Klíčové kompetence ICF kouče* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z WWW: <http://www.coachfederation.cz/cz/co-je-icf/kdo-je-icf-kouc/klicove-kompetence-icf-kouce.html>

ICF International Coaching Federation. *International Coaching Federation Releases 2020 Global Coaching Study COACHING* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z WWW: <https://coachingfederation.org/blog/international-coaching-federation-releases-2020-global-coaching-study>

Další zdroje

Příručka pro kouče – První spirála kouče, Koučink akademie s.r.o., Libchavy, 2018

8 Přílohy

Příloha 1 Dotazník.....	76
--------------------------------	-----------

Příloha 1 Dotazník

1. Pohlaví

Žena

Muž

2. Věk

18–29 let

30-39 let

40-49 let

50-59 let

60 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

základní

středoškolské / vyučen / vyučen s maturitou

vysokoškolské

4. V jakém odvětví pracuji? (otevřená otázka)

5. Jak velký tým vedu? (počet osob)

1-9

10-19

20-29

30-49

50 a více

6. Jak často aplikuji koučink / koučovací přístup?

neaplikuji (při této volbě se dotazník ukončil)

příležitostně

pravidelně

každý den

7. Úroveň znalostí, které v koučinku mám?

hobby (zajímá mě to, ale...)

odborník (umím používat a mám zkušenosti)

profesionál (je to součástí mé profese / maximální využití)

8. Moje praxe? Jak dlouho používám koučink / koučovací přístup?

0-1 rok

2-5 let

6-15 let

15 a více let

9. Vzdělávám se v této oblasti?

ne (při této volbě byl respondent nasměrován na otázku č. 11)

příležitostně

pravidelně

10. Jaké zdroje informací používám při vzdělávání v této oblasti? (např. výcviky, tréninky, knihy, podcasty, ...)

Otevřená otázka

11. Další možnosti využití a aplikace koučovacího přístupu vidím ...

Otevřená otázka

12. Sama/Sám využívám služeb kouče

ano

ne

13. Jaká omezení, bariéry potkávám při aplikaci koučovacího přístupu?

Otevřená otázka