

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA ŘÍZENÍ**



**Koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.**

**Diplomová práce**

Autor: Jana Jurdová

Vedoucí: Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Jurdová

Podnikání a administrativa

Název práce

Koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a.s.

Název anglicky

Coaching in Czech Airlines handling, a.s.

---

Cíle práce

Cílem práce je návrh doporučení pro zefektivnění procesu koučování ve vybrané společnosti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Koučování, kouč, motivace, vedení lidí, zvyšování výkonnosti

---

**Doporučené zdroje informací**

CAJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování, vydání 2. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

PELTIER, Bruce. The psychology of Eecutive Coaching: Theory and application, (2.nd.ed.) New York, Routledge.

ROSINSKI, Philippe. Koučování v multikulturním prostředí, Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností, vydání 1. Praha: Management press s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

STACKE, Édouard. Koučování pro manažery a firemní týmy, vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0937-6.

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu, vydání 1, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, John. Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti, vydání 2, rozšířené. Praha: Management press, NT Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7261-101-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.“ jsem vypracovala samostatně a veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použitých zdrojů na konci práce.

V Praze dne 30.3.2015

.....  
Jana Jurdová

# **Koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.**

## **Coaching in Czech Airlines Handling, a. s.**

### **Souhrn**

Tématem této diplomové práce je koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s. Teoretická část práce se věnuje problematice koučování ve firemním prostředí a srovnává koučování s dalšími metodami rozvoje lidí. Dále objasňuje klíčové prvky a modely koučování. Navazující část se zabývá charakteristikou vybrané společnosti, popisuje proces koučování, který ve firmě probíhá a vyhodnocuje dotazníkové šetření. V závěru jsou navržena doporučení, která by firmě mohla pomoci zefektivnit tento proces koučování.

### **Klíčová slova**

Koučování, koučink, kouč, koučovaný, motivace, vedení lidí, výkonnost, cíl, hodnocení, mentoring

### **Summary**

The topic of this thesis is a Coaching in Czech Airlines Handling, a. s. The theoretical part defines the coaching and compares this method with different methods of people development. Further clarifies the problematic of coaching in a corporate environment and discusses the key elements and models of coaching. Related section discusses the characteristic of selected company, describes its coaching process and evaluates questionnaire survey. Recommendations which could help to streamline the coaching process are proposed in conclusion.

### **Keywords**

Coaching, coach, coachee, motivation, leadership, performance, goal, evaluation, mentoring

# Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika .....	10
3. Literární rešerše .....	11
3.1 Historie koučování .....	11
3.2 Definice koučování .....	13
3.3 Koučování ve srovnání dalších metod rozvoje lidí .....	14
3.3.1 Psychoterapie .....	14
3.3.2 Mentorování.....	16
3.3.3 Poradenství, konzultování.....	18
3.3.4 Trénink.....	19
3.4 Koučování ve firemním prostředí .....	19
3.4.1 Způsoby vedení lidí .....	21
3.4.2 Koučování jako jeden ze způsobů vedení lidí .....	25
3.4.3 Moderní pracovník a jeho hodnoty .....	27
3.4.4 Co přináší koučování pracovníkovi .....	28
3.4.5 Koučování a motivace .....	29
3.4.6 Koučování a výkonnost .....	30
3.5 Klíčové prvky koučování .....	32
3.5.1 Vnímání reality .....	32
3.5.2 Odpovědnost .....	34
3.5.3 Připravenost na změnu.....	35
3.5.4 Formulace cíle změny .....	36
3.5.5 Kdo koučink sponzoruje .....	37
3.5.6 Kdo může být koučovaný .....	39
3.5.7 Kdo může koučovat .....	40

3.5.8	Osobnost kouče.....	42
3.5.9	Účinné otázky .....	45
3.6	Modely koučování.....	48
3.6.1	Model GROW .....	48
3.6.2	Model plynutí.....	51
3.7	Zpětná vazba .....	51
4.	Vlastní práce .....	53
4.1	Představení společnosti Czech Airlines Handling, a. s. ....	53
4.1.1	Historie.....	53
4.1.2	Oblast podnikání .....	53
4.1.3	Odbavení cestujících a letadel .....	54
4.1.4	Spokojený zákazník .....	55
4.1.5	Kvalita poskytovaných služeb .....	56
4.1.6	Hodnocení schopností zaměstnanců první linie.....	57
4.2	Koučování ve společnosti Czech Airlines Handling.....	58
4.2.1	Okolnosti vzniku.....	58
4.2.2	Interní koučové .....	59
4.2.3	Nastavení procesu koučování ve firemním prostředí .....	59
4.3	Dotazníkové šetření.....	61
4.3.1	Identifikační část dotazníku .....	61
4.3.2	Zjišťovací část dotazníku .....	66
4.4	Zhodnocení dotazníkového šetření .....	79
4.4.1	Zhodnocení identifikační části.....	79
4.4.2	Zhodnocení zjišťovací části .....	79
4.5	Identifikace silných a slabých stránek procesu koučování .....	81
4.6	Návrh opatření pro zefektivnění procesu koučování .....	81

5. Závěr .....	84
6 Seznam použitých zdrojů.....	87
7 Přílohy.....	90

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Dvě dimenze chování .....	24
Obrázek č. 2: Metoda debriefing .....	33
Obrázek č. 3: Graf č. 1 - Pohlaví .....	62
Obrázek č. 4: Graf č. 2 - Věk.....	62
Obrázek č. 5: Graf č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání .....	63
Obrázek č. 6: Graf č. 4 - Pozice ve firmě .....	64
Obrázek č. 7: Graf č. 5 - Atmosféra při koučování, kouč a jeho přístup .....	67
Obrázek č. 8: Graf č. 6 - Přínos koučování.....	69
Obrázek č. 9: Graf č. 7 - Koučování a motivace, potřeba vlastního rozvoje.....	72
Obrázek č. 10: Graf č. 8 - Negativní zkušenost s koučinkem.....	78

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Mentoring, koučink a jejich společné znaky .....	17
Tabulka č. 2: Vliv stylu vedení na zapamatování .....	25
Tabulka č. 3: Počet let ve firmě .....	65
Tabulka č. 4: Koučink, mentoring, hodnocení zaměstnance .....	75



# 1. Úvod

Koučování je novodobá metoda rozvoje lidí. Tato metoda se i v České republice stále častěji uplatňuje také ve firemním prostředí. Czech Airlines Handling je jednou ze společností, která koučování ve své praxi využívá.

Každá moderní firma si v dnešní době velmi dobře uvědomuje, jak důležitý je pro ni spokojený zákazník. Ví, že získat nového zákazníka je pro ni mnohonásobně dražší, než si udržet zákazníka stávajícího. Zákazník, přesycený nabídkou, hledá produkt, při jehož koupi dostane i něco navíc. Například nadstandardní služby, jejichž nedílnou součástí jsou lidé, kteří tyto služby poskytují. Jsou-li tito lidé - zaměstnanci - spokojeni, jsou více motivováni k dosahování firemních cílů a vizí a zároveň přenášejí svou pozitivní energii na zákazníka. Proto se do popředí zájmu firem dostávají spolu se zákazníky i zaměstnanci a jejich spokojenost. Koučování může vytvářet předpoklady pro motivaci a měnit tuto motivaci v efektivní činy. Tím je uvolňován potenciál lidí a zvyšuje se jejich výkonnost. Rozvoj zaměstnanců si tak firma může zdůvodnit velmi pragmaticky – orientací na výsledek.

## 2. Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je návrh doporučení pro zefektivnění procesu koučování ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.

Dílčím cílem teoretické části diplomové práce je podrobné seznámení s danou problematikou. Dílčím cílem praktické části práce je zjistit, jakou měrou se na procesu koučování spolupodílí další metody rozvoje lidí a zdali koučování vnímají tento proces jako přínosný.

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické.

V teoretické části je na základě sběru sekundárních informací a to převážně z literárních a internetových zdrojů zpracována literární rešerše k problematice koučování ve firemním prostředí. Všechny použité bibliografické a informační zdroje jsou uvedeny v kapitole Seznam použitých zdrojů.

V praktické části nazvané Vlastní práce je nejprve představena společnost Czech Airlines Handling, a. s. a proces koučování, který ve společnosti probíhá. K vytvoření dotazníkového šetření je čerpáno z teoretických východisek. Samotný dotazník má tištěnou formu a byl rozdáván osobně zaměstnancům zmíněné společnosti. Dotazník je tvořen identifikační částí a částí zjišťovací. Je koncipován formou uzavřených selektivních, polootevřených vícehodnotových i otevřených otázek. Vyhodnocení dotazníkového šetření je provedeno v programu MS Excel. Pro vyhodnocení jsou použity výpočty procentuálního vyjádření, aritmetického průměru, mediánu a četnosti odpovědí. Výstupy z dotazníkového šetření jsou společně s výstupy z šetření kvalitativního – rozhovory s manažery společnosti a pozorování - podkladem pro identifikaci silných a slabých stránek procesu koučování. V poslední kapitole jsou navržena opatření, která povedou k eliminaci slabých stránek procesu a k celkovému zefektivnění procesu koučování v této společnosti.

## 3. Literární rešerše

### 3.1 Historie koučování

Pojem koučování je českým překladem anglického slova coaching. „Původně znamená kouč (angl. coach) „kočár“. Slovo je v angličtině doloženo od roku 1556 a pochází z maďarštiny. Obraz kočáru zprostředkuje podstatné jádro koučování: kočár je pomocný prostředek, prostředek přepravy, kterým se vydáme na cestu a dosahujeme jím cíle.“<sup>1</sup> V minulosti se slovo koučování vepsalo do povědomí lidí především ve spojitosti se sportem. V Anglii a USA se o koučování hovoří od roku 1885. Známe kouče týmové nebo kouče tenisu.

„Výukou tenisu, lyžování a golfu se před více než dvaceti lety začal zabývat tenisový odborník a učitel z Harvardu Timothy Gallwey. Jeho kniha *The Inner Game of Tennis*, po níž v krátké době následovaly *Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf*, byla hozenou rukavicí dosavadním praktikám. Gallwey použil v názvu svých knih slovo inner (vnitřní) zcela záměrně, aby ukázal, že jeho metoda se zaměřuje na to, co se odehrává v těle a mysli hráčů. Jak sám řekl, „stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně dvorce“.“<sup>2</sup> Podstata úspěchu tkví podle Gallweye, který je považován za zakladatele koučování, v odstranění vnitřních překážek, které jsou pro hráče zábranou k podání dobrého výkonu. Překážky má pomoci odstranit, nebo zmenšit právě kouč. Hráč se oním odstraněním překážek zlepšil bez toho, aniž by byla rozvíjena technická stránka jeho hry. V těchto prvních knihách se Gallwey snažil spíše identifikovat problémy, se kterými se lidé často setkávají jak ve sportu, tak i v podnikání. Nešlo tedy zatím o snahu učit koučovat. Jeho metoda koučování byla ale v té době příliš novátorská a vzbuzovala nechuť a nedůvěru u většiny tehdejších koučů. A to tím, že podkopávala jejich ego, autoritu i principy, do kterých koučové tolik investovali. Knihy bořily jejich dosud zažité představy a měnily od základů sportovní výuku. Gallwey chtěl pouze ukázat, že pokud koučové změň dosud zažité metody, nepřijdou o práci, ale naopak mohou pracovat efektivněji a dosahovat tak lepších výsledků.

---

<sup>1</sup> FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, s. 15

<sup>2</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 18

Sportovní koučování se ale příliš nezměnilo. „Stále se zde aplikují staré behaviorální modely a převažuje instruování. Za postupy, používanými dnes při koučování v podnikatelské sféře, zaostává sportovní koučování přinejmenším deset let. Je tomu tak proto, že před dvaceti lety, kdy pojem koučování začal pronikat do světa podnikání, bylo koučování pro lidi z byznysu něčím novým a tradiční metody koučování jim byly neznámé.“<sup>3</sup> „Tim Gallwey byl zřejmě první, kdo představil jednoduchou a přitom komplexní, všestrannou metodu koučování, použitelnou téměř ve všech situacích. Asi nepřekvapí, že Gallwey přednášel mnohem častěji podnikatelům než sportovcům, i když právě prvně jmenovaní nejspíš doufali, že selepší nejenom v řízení lidí, ale také v golfu.“<sup>4</sup>

„V druhé polovině sedmdesátých let minulého století vyšlo několik knih o koučování. Jednalo se o *Coaching, learning, action* od autorů B. C. Lovina a E. R. Casstevense, kniha od F. Fourniese *Coaching for improved performance*. Obě popisovaly koučink jako kontrolní roli a týkaly se zlepšení výkonnosti.“<sup>5</sup>

Jedním z účastníků tréninků Toma Gallweye a zároveň jeho následovníkem se stal i John Whithmore, kolem kterého vznikl v roce 1980 ve Velké Británii tým koučů (Inner Game). Ti na dotazy svých klientů brzy aplikovali postupy sportovního koučování na řešení problémů v podnikání. V tomto prostředí bylo mnohem jednodušší uplatnit nový koncept koučování. Nevyvstal zde totiž střet se zažitými způsoby koučování, jako tomu bylo u sportu. Tento koncept koučování se postupně přenesl také do běžného života a nezůstal spjat pouze se světem obchodu.

Koučování vzniklo přirozeným vývojem jako praktická disciplína reagující na potřebu člověka včas se přizpůsobit stále rychleji se měnícímu světu. Schopnost pochopit změnu a vývoj, neustrnout, včas se zorientovat a dokonce předpovídat či udávat směr jsou předpoklady úspěšného kariérního vývoje. Využit těchto schopností naplno ale klade vysoké nároky na výkon manažerů i zaměstnanců. Koučování je způsob, jak přirozeným způsobem uvolnit potenciál, který v sobě každý jedinec již má a který výše zmíněné schopnosti snáze podníti. Původním posláním koučování bylo tedy pomáhat lidem.

---

<sup>3</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 21

<sup>4</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 20

<sup>5</sup> BROCK, Vikki. *Professional Challenges Facing the Coaching Field From an Historical Perspective*, s. 4

Kořeny koučování jsou zakotveny v nejrůznějších oborech. Jsou to například psychologie, management, pedagogika, sociologie a další.

### 3.2 Definice koučování

Pojem koučink popisuje celá řada definic. Níže jsou uvedeny některé z nich:

„Koučování je systematický proces spolupráce orientované na výsledek, zaměřené na řešení problémů, ve které kouč podporuje pracovní výkon, životní zkušenosti, sebevzdělávání a osobní růst koučovaného.“<sup>6</sup>

„Koučování definuji jako umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných, významných cílů.“<sup>7</sup> Rosinski dále rozvíjí šest klíčových prvků této definice. Kdy je koučování do jisté míry uměním, které dokáže kombinovat odborné znalosti, postupy a techniky tvůrčím způsobem. Smyslem je formulovat a dosahovat cílů, které budou v souladu s hodnotami koučovaného, budou pro něj smysluplné. Koučování má usnadňovat proces, ve kterém je rozvíjen potenciál koučovaného – člověka – klienta, tedy toho, o kterého jde především.

„Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.“<sup>8</sup>

„Koučování spočívá v detailní znalosti lidské komplexnosti, která umožňuje analyzovat chování v různých situacích, vytvářet určité vztahy, metody práce a mobilizovat pracovníky, aby směřovali ke zvolenému cíli.“<sup>9</sup>

„Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Je to dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesionálním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe

---

<sup>6</sup> ASSOCIATION FOR COACHING. Coaching-definitions. *Association for coaching* [online].

<sup>7</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí, Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*, s. 26

<sup>8</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 18

<sup>9</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*, s. 16

sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.“<sup>10</sup>

„Koučování je věda o osobním závazku.“<sup>11</sup>

„Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. V naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“<sup>12</sup>

Společným prvkem výše zmíněných definicí je uvolňování potenciálu člověka, pomocí kterého se maximalizuje jeho výkon. Rozličnost definicí pak může být ovlivněna oborem, kterým se zabýval autor definice, stejně tak od specifík různých oblastí, ve kterých se s koučováním můžeme setkat. Například jedná-li se o koučování osobní jinak řečeno životní, profesní interní či externí, exekutivní, obchodní, sebekoučování, koučování týmové či individuální. Ať už je koučování využíváno v oblasti zvyšování výkonnosti i úrovně kompetencí na profesní nebo i sportovní úrovni, v oblasti, která souvisí se změnou životního stylu, chování, nebo jde-li o osobní rozvoj. V každém z těchto příkladů se ale shodně jedná o přístup k rozvoji lidí, který je nehodnotící, nedirektivní, orientovaný na cíl a založený na otevřených a explorativních otázkách.

### **3.3 Koučování ve srovnání dalších metod rozvoje lidí**

Protože je koučování poměrně novým pojmem, je dobré provést srovnání s pojmy, které jsou mu svou metodikou blízké, aby nedocházelo k jejich záměně.

#### **3.3.1 Psychoterapie**

U koučování a psychoterapie je možné nalézt několik shodných prvků. Jsou jimi bezpochyby rozhovor, kladení otázek, učení, vzájemná důvěra a vztah mezi koučem a koučovaným či psychoterapeutem a jeho pacientem. A právě posledního zmiňovaného –

---

<sup>10</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 15

<sup>11</sup> ATKINSON, Marilyn, Rae, T. Chois. *Koučink – věda i umění, vnitřní dynamika*, s. 32

<sup>12</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 15

pacienta lze považovat za stěžejní rozdíl mezi metodou koučinku a psychoterapií. Je velmi důležité umět poznat, kdy koučování není to, co klientovi pomůže, ale že klient potřebuje jiný druh pomoci – např. psychoterapii.

Jedním z vodítek k rozpoznání může být například stále stejný problém, na který koučovaný při koučování takzvaně naráží. Tento problém mu brání v dosahování jím zvolených cílů, protože není schopen se přes něj překlenout. „Při rozhovoru se mohou objevovat některé z těchto projevů:

- Neustálé odbíhání do minulosti, koučovaný nechce mluvit o řešení – tedy budoucnosti, ale potřebuje se vypořádat s minulostí. Hledá příčiny a to i ve chvíli, kdy má hledat řešení. V jeho minulosti sledujete události, které byly velmi těžké, náročné, je vidět, slyšet, cítit, že je nemá dořešené. Tato traumata mu zabraňují dělat další věci.
- Silné emoční prožívání, které nekoresponduje s obsahem sděleného, například pocity úzkosti vyjádřené formou obav, velký smutek provázený nezvladatelným pláčem, pocity vzteku spojené s přehnanou agresivitou, apod.
- Koučovaný hovoří o tom, že se cítí vyčerpaný, nemá sílu, energii, necítí se dobře. Neví si rady se situací, která se mu jeví jako bezvýchodná.
- Zjistíte, že je závislý a alkoholu, drogách.<sup>13</sup>

Je velmi důležité, aby kouč při naslouchání zapojil svou intuici. Často může být mnohé prozrazeno v neverbální komunikaci. Kouči může napovědět mimika, gestika, posturologie, pohledy, tón řeči, či dýchání.

Podle Kratochvíla se psychoterapie odlišuje od ostatních metod v několika směrech:

**Čím působí:** „Psychoterapie je léčebné působení psychologickými prostředky. Využívání těchto prostředků je záměrné a plánovité.“<sup>14</sup> V tomto bodě se psychoterapie od koučování příliš neliší. Využívají stejné prostředky. Zmíněný rozhovor, vztah, důvěru či učení.

---

<sup>13</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*, s. 26

<sup>14</sup> KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*, s. 13

**Na co působí:** „Psychoterapie je léčebné působení na nemoc, poruchu nebo anomálii. Je upravováním narušené činnosti organismu.“<sup>15</sup> Oproti tomu koučování rozhodně nemá léčebné působení. Jeho vliv je směřován na postoje, názory, výkon, nebo sebehodnocení.

**Čeho má dosáhnout:** „Psychoterapie je působením, které má odstranit nebo zmírnit potíže a podle možností i odstranit jejich příčiny.“<sup>16</sup> Jeden z kroků při koučování je vyjasnění klientových cílů, na které navazuje nalezení způsobu, jak jich dosáhnout a podpora, která je potřebná k jejich dosažení. Odhalení příčin potíží těmto krokům může, ale nemusí předcházet. Koučování má dosáhnout především cílů budoucích.

**Co se při ní děje:** „V průběhu psychoterapie dohází ke změnám v prožívání a chování pacienta.“<sup>17</sup> Pacient, ale i koučovaný získávají nové úhly pohledu na svoje prožívání, uvažování a jednání. Z toho mohou vycházet výsledné změny.

**Kdo působí:** „Psychoterapii provádí kvalifikovaná osoba.“<sup>18</sup> „Názory na pojem psychoterapeut se liší i mezi odbornou veřejností. V každém případě se jedná o člověka s vysokoškolským vzděláním a dlouhodobým psychoterapeutickým (obvykle 5 letým) akreditovaným výcvikem.“<sup>19</sup> Oproti tomu může koučování v dnešní době provádět i osoba nekvalifikovaná. Koučové nemají povinnost podstupovat jakýkoli výcvik či akreditaci a to i přes velkou snahu organizací, které kouče a koučování zajišťují a garantují určitou úroveň služeb.

### 3.3.2 Mentorování

Mentorování (mentoring) je dalším ze způsobů jak vést a rozvíjet lidi. „Mentorováním rozumíme pomoc jednoho člověka druhému prostřednictvím převádění znalostí, pracovních návyků nebo způsobů uvažování. V tradičním smyslu mentorování umožňuje méně zkušenému zaměstnanci následovat staršího a moudřejšího kolegu, převzít jeho zkušenosti a přiblížit se k metám, které by pro něj jinak byly nedostupné. V tom se

---

<sup>15</sup> KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*, s. 13

<sup>16</sup> KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*, s. 13

<sup>17</sup> KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*, s. 13

<sup>18</sup> KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*, s. 13

<sup>19</sup> STUNA, Jiří. *Psychoterapeut nebo poradce. Informační server české psychoterapie* [online]



mentorování liší od koučování, protože kouč zpravidla nemusí mít přímé zkušenosti s pracovním zařazením koučovaného.“<sup>20</sup>

**Tabulka č. 1: Mentoring, koučink a jejich společné znaky**

<b>Mentorování</b>	<b>Co mají společné</b>	<b>Koučování</b>
Definování cíle ze strany vedeného, spolupracovníka, podřízeného. Objednávka ze strany vedeného zní: „Potřebuji pomoc od někoho zkušeného.“	Jasný cíl	Cíl definuje koučovaný, případně si z celkového cíle vybírá své cíle, podle svých možností a zájmů.
Mentor ukazuje svou BEST PRACTICE, porovnává své myšlenky s myšlenkami vedeného, hodnotí, přemýšlí o řešení vedeného, poskytuje z ohledu mentora efektivní doporučení, vkládá svou zkušenost (v menší či větší míře).	Naslouchá	Koučovaný si hledá svou cestu, promýšlí své řešení. Kouč nehodnotí, pouze vede pomocí otázek a dalších technik tak, aby neztratil ze zřetel cíl koučovaného.
Hodnotí nápady vedeného, připouští je, aktivuje přemýšlení, snaží se o aplikaci svých doporučení do praxe vedeného.	Podněcuje kreativitu	Kouč nehodnotí, pouze pokládá otázky, které mohou u koučovaného vyvolat hodnocení podle jeho vlastních hodnot a norem.
Mentor využívá své autority, například odborník, zkušenost z úspěšného projektu..., v mentoringu je potřebná důvěra	Důvěra	Důležitým předpokladem je důvěra koučovaného ke kouči. Dalším předpokladem je motivace spolupracovníka ke koučovacím rozhovoru.
Rozhovor končí doporučením, je na vedeném, jak s touto informací naloží dál.	Odpovědnost na vedeném	Z rozhovoru vyplývají jasné a konkrétní kroky – plán, který si volí koučovaný.

Zdroj: PODANÁ 2012

<sup>20</sup> CRKALOVÁ, Anna, REITHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*, s. 89

Z této definice je zcela patrné, v čem se koučování od mentorování liší. Přesto ale v praxi bývá autory často volně zaměňováno. Mentorovaný si svého mentora v klasickém modelu mentorování vybírá sám. Naproti tomu v pracovním odvětví koučovanému vybírá kouče jeho zaměstnavatel. Takový kouč může být interní či externí. U interního kouče pak může koučink a mentorování dělit jen tenká linie. Při mentorování se jedná vždy o hierarchický vztah, který může mít i direktivnější, autoritářskou podobu. Často probíhá ve velmi neformálním duchu v rámci procesu učení se za chodu. Kdežto ke koučování dochází v jasně vymezený čas při vyčleněných schůzkách.

K hlavním výhodám mentoringu patří fakt, že „zkušenosti, které manažer/mentor získával někdy řadu let, často za ně „tvrdě zaplatil“, získá jeho nástupce ve formě doporučení a rad za pár měsíců. Nevýhodami mentoringu jsou třeba vyšlapané cesty, které již nemusí být efektivní. Je důležité, aby si svěřenec tyto rady ověřil, zkušenosti aplikoval do své praxe a upravil si je.“<sup>21</sup>

### **3.3.3 Poradenství, konzultování**

Jistá forma poradenství je součástí téměř všech oborů, ve kterých dochází ke kontaktu mezi lidmi. Poradenství nemusí poskytovat jen profesionální poradenští pracovníci. Rady a informace, jak zvládat nejrůznější problémy, mohou lidé získávat také od svých přátel, příbuzných i prostřednictvím různých institucí a médií.

V posledních 10 – 15 letech se rozvoj lidských zdrojů HRD (z angl. human resource development) stal nejpobulárnější a nejrychleji se rozvíjející oblastí poradenství v řízení lidských zdrojů. Jedním z účelů HRD je pomáhat lidem v organizacích čelit náročným úkolům, které jsou vyvolány technologickými a jinými změnami, přizpůsobovat se novým požadavkům a dosahovat takové úrovně výkonnosti, která je nutná pro udržení konkurenceschopnosti. Je podstatné, aby si firma uvědomovala, jaké faktory ovlivňující motivaci, chování, mezilidské vztahy a výkonnost lidí v organizacích.<sup>22</sup>

Poradce pro HRD může také poskytovat rady, jak zvýšit účinnost průpravy a zvyšování odbornosti zaměstnanců. Nebo se sám přímo podílí na přípravě a vedení

---

<sup>21</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*, s. 21

<sup>22</sup> DOMSCH, Michel E, HRISTOZOVA, Elena. *Human Resource Management in consulting firms*

vnitropodnikového školení. Odborný konzultant diagnostikuje problémy a navrhuje možná řešení. Může jej také pomoci implementovat. Oproti tomu při procesu koučování přicházejí koučování jedinci a týmy na svá vlastní řešení. Kouč jim pouze zprostředkovává oporu, přístupy a rámce, pomocí kterých hledají novou perspektivu a nové úhly pohledu na řešenou problematiku.<sup>23</sup>

### **3.3.4 Trénink**

„Training představuje organizované činnosti zaměřené na poskytování informací a pokynů pro zlepšování výkonu příjemce, případně pro dosažení požadované úrovně znalostí a dovedností. Školení může být vedeno ve formě strukturovaných programů nebo více neformální a interaktivní cestou, jako např. školení on-the-job, manažerské hry či jiné formy simulací. Trainingový proces usnadňuje učení se a vede k rozvoji nových i stávajících dovedností.“<sup>24</sup>

Hlavním úkolem kteréhokoliv tréninku je připravit účastníky tréninku na efektivní provádění zadaného úkolu. Úkol je zadán z vnějšku, stejně tak je zvolen způsob jeho zvládnutí. Současně i program tréninku je dán pevně a pokud dochází ke změnám, pak i ty přicházejí z vnějšku. To je zásadní rozdíl oproti koučování, kde si program i úkol určuje koučovaný sám a změny přicházejí přirozeně zevnitř podle potřeb koučovaného.

## **3.4 Koučování ve firemním prostředí**

Moderní firmy si v dnešní době plně uvědomují, jak důležitý je pro ně spokojený zákazník. To dokládá ne jeden známý fakt. Například, že získat nového zákazníka je pro firmu 10x dražší, nežli si udržet zákazníka stávajícího. Dále známé Paretovo pravidlo, podle kterého 20 % zákazníků firmě přináší 80 % zisku. Nebo, že nejlepší reklamou pro firmu je spokojený zákazník, který podá doporučení, protože na jedno takové pozitivní doporučení připadá sedm negativních kritik.

---

<sup>23</sup> DOMSCH, Michel E, HRISTOZOVA, Elena. *Human Resource Management in consulting firms*

<sup>24</sup> Else AZ s. r. o., *Trénink (Training)* [online]

V současné době je zákazník přesycen nabídkou, která se před ním otvírá. Na trhu je zorientovaný díky snadno dostupným informacím. Při výběru může velmi pečlivě zvažovat, za jaký produkt vydá své peníze. Chce vybrat tu firmu, která mu poskytne při nákupu něco výjimečného. Zákazník hledá pověstnou třešničku na dortu. Ta může mít mnoho podob. Například jde o nadstandardní služby k vybranému produktu či vysoce profesionální, kvalitní služby jako takové.

Zákazník se může stát spokojeným, potažmo loajálním ke konkrétní firmě právě díky službám. Nedílnou součástí služeb jsou lidé – pracovníci firmy, kteří jsou v kontaktu se zákazníky a jako náplň své práce tyto služby zákazníkům zprostředkovávají či přímo poskytují.

„Přecházíme od hromadné produkce pro masový trh ke stále jemnějšímu členění, které vyžaduje pozorné naslouchání zákazníkovi, uvědomění si jeho specifických a dokonce předvídání jeho potřeb. Téměř všichni pracovníci ve firmě tak přímo nebo nepřímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb.“<sup>25</sup> Nejedná se tedy pouze o pracovníky, kteří se do styku se zákazníky dostávají denně, ale o celkovou firemní kulturu a atmosféru, která ve firmě panuje. „Firma potřebuje inteligenci a úsměv každého jednotlivce, aby mohla fungovat a rozvíjet se.“<sup>26</sup>

Společně se zákazníkem se do popředí zájmu úspěšných firem dostávají i zaměstnanci. Prostředí, ve kterém pracují, jejich pracovní nasazení a sounáležitost s firmou, to a mnohé další je přenášeno ze zaměstnance na zákazníka při každé jejich vzájemné interakci.

„Pracovní klima a možnost se realizovat v práci se stávají hlavními trumfy pro firmy, které jsou schopné vnímat tyto tendence. V příštích letech budou tyto aspekty ovlivňovat nejen styl práce, ale dokonce i životní styl, včetně propojení soukromého a profesního života.“<sup>27</sup>

„Koučování má moc měnit firemní kulturu k lepšímu. V koučování nezáleží tolik na znalostech a dovednostech jako na postojích. Znalosti a dovednosti bezprostředně neovlivňují firemní kulturu, postoje však ano. Postoj je jednoduše řečeno vnitřní vztah

---

<sup>25</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*, s. 20

<sup>26</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*, s. 20

<sup>27</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*, s. 21

člověka k něčemu nebo někomu a také k sobě samému. Postoj nebývá na první pohled patrný, nemůžete si na něj sáhnout. Změnou postoje se však mění návyky a ty už se přímo promítají do vnějšího pozorovatelného chování. Ideální je, když je vývoj firemní kultury uvědoměle řízen a nevynechává přímého nadřízeného. Pak lze vliv na firemní kulturu zahrnout do cílů koučování a sledovat pokrok.“<sup>28</sup>

Pracovní potenciál lidí se ale může plně uvolnit a projevit právě tehdy, jsou-li principy koučování důsledně uplatňovány při řízení a promítnou-li se do chování manažerů i do jejich vztahů s ostatními lidmi ve společnosti. Mnohé společnosti ale stále odmítají odklon od zažitých přístupů, jak zvyšovat výkonnost zaměstnanců.

„Z pohledu firmy slouží koučování celkovému zvýšení výkonnosti a produktivity. Koučováním se dosahuje toho, že jednotlivci a skupiny více a více využívají svůj potenciál, což je stále potřebnější pro přežití firmy. Změnu kultury vedení lze tedy z pohledu firmy zdůvodnit zcela pragmaticky (orientace na výsledek).“<sup>29</sup>

Za pomoci motivovaných pracovníků má každá firma výrazně vyšší schopnost dosáhnout svých cílů. Jednou ze samozřejmých podmínek je, že pracovníci musí znát firemní cíl a být s ním ztotožnění.

„Pokud se ve společnosti prosadí duch koučování, stane se rovnováha, která je významným faktorem dobrého řízení a vysoké výkonnosti, přirozenou součástí agendy každého manažera.“<sup>30</sup> Firma, která uplatňuje koučování, bude také mnohem atraktivnější pro zákazníka. Každý zákazník je raději v kontaktu s lidmi, kteří pracují v příjemné pracovní atmosféře. Pozitivní energie této atmosféry se totiž přenáší i do vztahu se zákazníkem.

### **3.4.1 Způsoby vedení lidí**

Vedení lidí neboli takzvaný leadership je jedna z forem interakce mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Vedoucí pracovník při něm samozřejmě také musí

---

<sup>28</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 60

<sup>29</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 27

<sup>30</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 14

zadávat úkoly a příkazy svým podřízeným, ale na rozdíl od pouhého řízení by měl své podřízené motivovat, probouzet v nich kreativitu a také jim například pomáhat v procesu učení. Přičemž vedení je pouze jednou u manažerských funkcí. Dalšími funkcemi jsou plánování, organizování, kontrola a koordinace.

„Management je často definován jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené organizační cíle. Manažer tak může reagovat na specifické situace a zabývat se více řešením krátkodobých problémů. Management se vztahuje k lidem pracujícím ve strukturované organizaci a s předepsanými rolmi. Pro lidi mimo organizaci nemusí manažer představovat vedoucí roli. Důraz u vedení je kladen na mezilidské vztahy v širokém kontextu. Je často spojováno s ochotným a nadšeným chováním těch, kdo vedoucího následují. Vedení nemusí nutně zaujímat pozici v hierarchické struktuře dané organizace.“<sup>31</sup>

„Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na styl autoritativní, demokratický a laissez-feire (případně autokratický, demokratický a liberální). Existuje řada dalších možných členění stylů vedení, např. podle dvou základních dimenzí způsobu jednání vedoucího pracovníka: orientace na úkoly a orientace na vztahy.“<sup>32</sup>

**Autoritativní styl** vedení soustřeďuje moc i rozhodování do rukou vedoucího. Ten komunikuje pouze jednosměrně – se shora dolů – od vedoucího k podřízenému, přiděluje úkoly. Jasnou nevýhodou je zcela potlačená iniciativa a individualita pracovníků i jejich motivace.

**Demokratický styl** je charakteristický tím, že vedoucí deleguje značnou část své autority, ale ponechává si odpovědnost za konečný výsledek. Komunikace je dvousměrná. Pracovníci se zúčastňují rozhodování a jsou proto více osobně zaujatí. K nevýhodám patří časová ztráta, která z demokratického rozhodování vyplývá.

**Liberální styl** vedení ponechává řízení a autoritu vedoucího práce zcela na jeho podřízených. Ti si sami rozdělují pracovní postup. Komunikace probíhá mezi jednotlivými

---

<sup>31</sup> CAJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*, s. 95

<sup>32</sup> SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, s. 50

členy, je tedy horizontální. Nevýhodnou může být tápání pracovníků ve chvílích, kdy je vedoucího třeba.

V dnešní době není žádný z těchto stylů považován za nejlepší. Každý má své pro a proti. Direktivní styl často uplatňují manažeři, kteří si sami nejsou příliš jistí a své pozici tím spíše škodí. Je velmi důležité rozpoznat, který styl je ten správný pro určitou skupinu lidí v konkrétní situaci. Proto je „jedna z nepraktičtějších teorií „teorie situačního vedení“ podle Herseye a Blancharda. Tato teorie vychází z toho, že není jediný správný způsob jak lidi vést. Záleží na dvou základních faktorech:

- *na obtížnosti úkolu a zároveň*
- *na úrovni daného pracovníka.*<sup>33</sup>

Jak ukazuje obrázek č. 1, „chování pracovníka lze popsat ve dvou dimenzích:

- *podpůrné chování* (osobní vztah vedoucího s jednotlivcem, poskytování podpory, „engagement“ – vtažení do jejich práce),
- *direktivní chování* (jasná organizace práce, definování role pracovníka, kdy, kde, jak bude úkol splněn, kontrolován)<sup>34</sup>

Do kategorie S1 patří takoví zaměstnanci, kteří neumějí a nechtějí. U takových zaměstnanců je jediný účinný styl řízení právě direktivní - příkazový. Platí na ně zvýšený hlas i ostřejší slovo. Často jsou schopni pracovat pouze pod tlakem. Pokud u těchto zaměstnanců není v práci požadovaná tvořivost, mohou setrvávat stále na této úrovni.

V kategorii S2 se mohou vyskytovat nováčci, nebo zaměstnanci, kteří ještě nemají znalosti a dovednosti, jaké jsou pro jejich práci nezbytné. Spojuje je ale motivace, kterou mají. Jejich zájem o odborný růst není zárukou jejich způsobilosti. Je proto vhodné rozpoznat, kdo z této kategorie zaměstnanců bude mít opravdu na to, aby mohl odborně dorůst.

Kategorie S3 – styl participační je vhodný pro pracovníky, kteří znají dobře svou práci, jsou schopni pracovat samostatně, bývají neformálními autoritami týmu. Nejsou ale vždy motivováni.

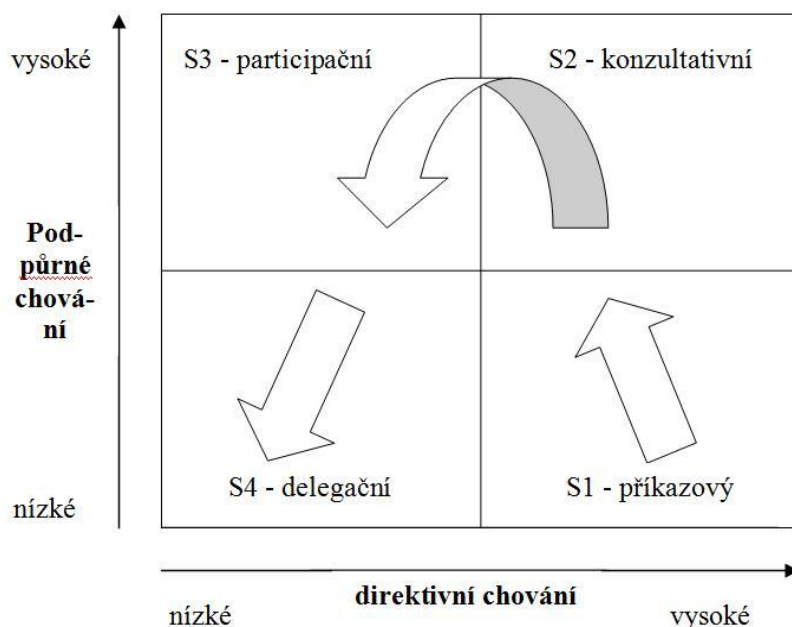
---

<sup>33</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč, Rady pro manažery*, s. 33

<sup>34</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč, Rady pro manažery*, s. 33

Pro pracovníky zařazené v kategorii S4 je vhodný styl delegační. Tito pracovníci jsou ideálními členy týmu. Jsou schopni převzít odpovědnost, vše potřebné umí. Takové pracovníky je potřeba maximálně motivovat, aby zůstali ve firmě.

**Obrázek č. 1: Dvě dimenze chování**



Zdroj: DAŇKOVÁ 2008

### 3.4.1.1 Vliv vedení na zapamatování

„Příkazovat nebo sdělovat je nejenom snadné a rychlé, ale současně tento styl přináší pocit, že máme věci pod kontrolou. To je samozřejmě omyl. Manažer, který příkazuje, nemotivuje své podřízené a svým stylem jednání vytváří atmosféru strachu.“<sup>35</sup>

„S příkazováním se pojí ještě jeden problém – schopnost zapamatovat si. Jednoduše řečeno, nedokážeme si příliš dobře zapamatovat to, co nám někdo říká.“<sup>36</sup> Tabulka č. 2 zobrazuje část výsledků výzkumu, který realizovala firma IBM. Výsledky byly i později potvrzeny ve výzkumu společnosti UK Post Office. „Při těchto výzkumech byla skupina lidí náhodně rozdělena na tři podskupiny. Každá podskupina se měla naučit stejnou jednoduchou věc, ale pomocí jiné vyučovací metody. Je zajímavé zejména to, jak

<sup>35</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 31

<sup>36</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 32



dramaticky se sníží vybavovací schopnost (ve srovnání s jinými postupy), když se lidem něco pouze říká.“<sup>37</sup>

**Tabulka č. 2: Vliv stylu vedení na zapamatování**

	Příkaz	Přesvědčování	Diskuse
	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70 %	72 %	85 %
Po 3 měsících si vybaví	10 %	32 %	65 %

Zdroj: WHITMORE 2004

### 3.4.2 Koučování jako jeden ze způsobů vedení lidí

„Vedení v minulosti odpovídalo logice statutu. Rozvíjelo se v předurčených rámcích a schopnosti vedoucích pracovníků toho mnoho nezměnily. Profil, který by teď všechny firmy měly hledat, je profilem manažera - trenéra. Tento typ manažera rozvíjí talenty, inspiruje a dodává důvěru, trénuje a dává odpovědnost, spojuje a doprovází; přináší pozitivní dynamiku. Je to právě vedení, které zajišťuje nastolení stavu myslí, způsobu fungování, kde se spojí výkon, týmový duch, rozvoj a neustálé hledání pokroku.“<sup>38</sup>

„Koučování je pouze jeden ze způsobů vedení lidí. Jsou situace, kdy koučování je v podstatě jediná možnost, jak dlouhodobě pracovat s výkonnými pracovníky tak, aby byli motivováni a zůstali ve firmě. Zároveň je pravda, že jsou situace, kdy koučování je pro vás i pro druhého ztráta času a bylo by efektivnější pracovat s nimi jinak“<sup>39</sup>

Takovým příkladem, kdy by koučování efektivní nebylo, je právě případ z předcházející kapitoly 3.4.1, kdy je vhodné uplatnit direktivní styl řízení – jako u zaměstnanců v kategorii S1. Když člověk – zaměstnanec neví, neumí a nechce, pak lze koučovat pouze obtížně. Naopak u všech dalších kategorií je koučování zcela správně volený způsob vedení. Nováčky můžeme pomocí vhodně kladených otázek posilovat v získávání potřebných dovedností a ocenit jeho snahu. Koučování funguje jako motivace a jediný správný působ i u pracovníků z kategorie S4, které si firma chce a potřebuje

<sup>37</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 32

<sup>38</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*, s. 22

<sup>39</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč, Rady pro manažery*, s. 9

udržet. Složitější koučování bude u zaměstnanců, kteří nemají motivaci. Složitější ano, ale nikoli nemožné. Právě důvěra mezi koučem a koučovaným a správně kladené otázky mohou motivaci těchto pracovníků podnítit.

Koučování je u manažera považováno za jednu ze schopností, která doplňuje ostatní jeho manažerské dovednosti.

Stejně tak je koučování pouze jeden ze způsobů vedení lidí. „Kultura vedení, kterou lze vyjádřit slovy „dělej to tak a tak“, vychovávala pracovníky, kteří redukuje na minimum svou kreativitu a kompetenci řešit pracovní problémy. Pracovníci uplatňují odpovědný aktivní přístup a potřebu po seberealizaci často ve volnočasových aktivitách („šetříme se pro volný čas“). Výzkumy prokázaly, že schopnosti pracovníků se využívají maximálně ze třiceti procent. Osobní nasazení v oblasti originálních nápadů, kreativity a nových řešení je často vyhrazeno vedení firmy. Nic na tom nemění ani interní zlepšovateľské procesy ve firmě, které z nejrůznějších důvodů využívají vedoucí pracovníci při nejmenším polovičatě, ne-li přímo kontraproduktivně. Nápady často mizí bez povšimnutí a bez komentáře v šuplíku, někdy je zase vedoucí dokonce prezentují jako nápady vlastní. Snaží si tak zajistit své mocenské pozice a zabránit konkurenci ve vlastních řadách. Zaručeně tím ničí chuť pracovníků dělat více, než „mají v popisu práce“.“<sup>40</sup>

Pracovníci a jejich nadřazení procházeli od dětství stejným modelem výchovy. Doma, ve škole i na univerzitách, později pak i v práci je na denním pořádku často striktní vedení. Od zaměstnanců není požadována vlastní iniciativa. Pracovníci mají pouze minimum informací o souvislostech a postrádají možnost zapojení se do rozhodovacích procesů. Je od nich vyžadována týmová práce, odměňování ale bývají pouze jednotlivci. Takto vedení pracovníci pak využívají jen zlomek svých možností včetně vnitřního potenciálu. „Na rozdíl od výrobních faktorů, jimiž jsou půda, práce a kapitál, tvoří totiž potenciál pracovníků zdroj, ke kterému nemají šéfové firem snadný přístup. Potenciál znalostí, kreativity, motivace atd. se skrývá v hlavách a srdcích pracovníků. Potřebujeme

---

<sup>40</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 18, 19

více než jen finanční podněty, abychom vzbudili ochotu lidí tento potenciál uplatnit. Takový pohled na věc je ovšem v manažerských kruzích rozšířen zatím jen zřídka.“<sup>41</sup>

„Koučování je proto nedílnou součástí řízení nebo nástrojem optimalizace potenciálu a výkonu lidí. Příkazy, požadavky, instrukce přesvědčování (obsahující skryté nebo otevřené vyhrožování) mohou zajistit, že se určitá práce udělá, nemohou ale dlouhodobě zajistit optimální výkon.“<sup>42</sup>

### 3.4.3 Moderní pracovník a jeho hodnoty

„Moderní pracovník (a také moderní vedoucí!) musí být schopen odpovědně, ale také iniciativně reagovat na složité a specifické požadavky. Musí to chtít (motivace), umět (kvalifikace) a smět (povolení, prostor k jednání).“<sup>43</sup> Moderní pracovník bývá zvědavý, otevřený novým věcem, věří svým schopnostem a umí je využít. Má schopnost učit se. Ale co je důležitější – chce se učit.

Pro stále více lidí je při výběru pracovního místa, nebo při rozhodování o změně místa současným důležitým kritériem možnost učit se. Ať už se jedná o odborný nebo individuální pracovní rozvoj. Motivující pracovní prostředí, dobré vedení lidí či smysluplná práce jsou dalšími z faktorů, které se, kromě finančního ohodnocení, v dnešní době mnohem významněji podílejí na rozhodovacím procesu při volbě pracovního místa.

„Posun od materiálních k nemateriálním (postmateriálním) hodnotám a motivům lze vyčíst z řady studií, které dokládají, že se nároky na práci změnily. Jestliže dříve byly významnými kritérii příjem a možnosti postupu, dnes je důležitá nejednotvárná činnost, možnost uplatnit své nápady a udržovat mezilidské kontakty.“<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 21

<sup>42</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 103

<sup>43</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 19

<sup>44</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 22

### 3.4.4 Co přináší koučování pracovníkovi

Pokud zaměstnanec vidí, jak jeho příspěvek ke společnému dílu zvyšuje firemní renomé, případně ekonomické výsledky, posiluje to jeho sebedůvěru a pocit vlastní hodnoty. Podpora od vedoucího mu dodává na jistotě. „Vnímá, že je pro něj koučování užitečné, protože s jeho pomocí nachází smysl své práce a zvyšuje si motivaci. Více než dřív cítí, že je ceněná celá jeho osobnost, a je překvapen svými schopnostmi, které si možná sám dosud neuvědomoval. Uspokojují se jeho základní potřeby, kterými jsou:

- *Potřeba rozvoje*
- *Potřeba seberealizace*
- *Potřeba vlivu a uznání*

Obecně se zlepšuje pracovní atmosféra, protože vzájemný respekt a týmová práce se stávají samozřejmostí.<sup>45</sup> Koučování obecně posiluje i řadu dalších užitečných vlastností. Patří mezi ně například:

- *„Odpovědnost*
- *Otevřenost a upřímnost*
- *Pozitivní postoj*
- *Radost z práce a ze života, životní optimismus*
- *Respekt, tolerance a citlivost k druhým lidem*
- *Odstup a nadhled*
- *Soustředění na cíle a priority*
- *Férovost*
- *Sebeovládání*
- *Sebedůvěra*<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 26

<sup>46</sup> NEKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*, s. 26

### 3.4.5 Koučování a motivace

„Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“<sup>47</sup>

„Motivační psychologie, která se zabývá pracovní motivací, rozlišuje dvě velké skupiny motivů:

- *Motivy, které se uspokojují ne samotnou činností, ale následky této činnosti nebo jejími doprovodnými projevy, se nazývají **extrinsické (sekundární) pracovní motivy***
- *Motivy, které se uspokojují činností samotnou, se nazývají **intrinistické (primární) pracovní motivy**“<sup>48</sup>*

Mezi extrinsické pracovní motivy patří rozhodně dobrý příjem. Dále jsou to ale nefinanční aspekty jako potřeba pracovní jistoty, potřeba uplatnit se, postavení, vliv, uznání, vnější pracovní podmínky a další. Všechny tyto motivy jsou jistě velké. Trvale by ale měly být mnohem silnější motivy primární.

K intrinistickým pracovním motivům patří lidské přání vydávat energii například právě ve formě práce. „Podle poznatků biologie chování je člověk do jisté míry naprogramovaný na to, aby se snažil a využíval svého potenciálu, ne na to, aby se válel a zahálel. Požitky bez námahy přinášejí nudu, vyvolávají agresi a sebedestrukci. Velmi škodlivě se projevuje oddělení úsilí a požitků v práci a ve volném čase. Z práce bez výzev, bez objevování, bez zvládání nových úkolů se stává nezáživná robotička. Kompenzace se pak hledá ve volném čase. Práce by tedy měla umožňovat souhru prožitku i úsilí, kterou můžeme označit pojmem výkon. To však znamená, že rutinní činnost, i když je prováděna velmi zručně, žádný prožitek štěstí nepřináší, vede k nudě, ke stavu prázdné jistoty, k nedostatku nejistoty.

Zde se otevírají možnosti vedení formou koučování: Pracovník by měl na základě co možná nejjistějšího pracovního místa a dostatečných kompetencí v oblasti svých úkolů

---

<sup>47</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 67

<sup>48</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 238

dostat šanci řešit nové úkoly nebo hledat nové způsoby řešení nejrůznějších problémů. Potřebuje prostor pro kreativitu a možnost jednat na vlastní zodpovědnost.“<sup>49</sup>

„Symbolickým reprezentantem vnějších motivačních stimulů se stala metoda cukru a biče, jejíž účinnost se ale postupně stále snižuje. O tom, že vnitřní motivace je účinnější nepochybuje téměř nikdo. Jak ale můžeme přimět někoho k tomu, aby motivoval sám sebe? Zdrojem vnitřní motivace je mysl člověka – ta ale není přístupná ani „superšéfovi.“<sup>50</sup>

„Cukr a bič je analogie, která se nejčastěji ilustruje na chování oslů, které rozhodně není příliš inspirující. Doufám, že je neurazím, když řeknu, že neudělají nic, co nemusejí. Pokud zacházíme s lidmi stejně jako s osly, budou se tak chovat. Musíme tak od základu změnit své představy o motivaci. Jestliže chceme, aby lidé byli skutečně výkonní, musí se u nich vytvořit vnitřní motivace.“<sup>51</sup>

„Trvale je jedinou skutečně efektivní motivací vnitřní motivace a sebemotivace. Koučování může vytvářet předpoklady pro sebemotivaci a pomoci přeměnit tuto sebemotivaci v efektivní aktivity.“<sup>52</sup>

### **3.4.6 Koučování a výkonnost**

Výkon je v mluvě organizací jakási hodnota vytvořená zaměstnancem. Dále už záleží na konkrétním zaměstnavateli, jaké výkony od svých zaměstnanců očekává. Stejně tak je na něm, jak je hodnotí. Obecně lze říci, že je od zaměstnance požadován výkon dobrý, neboli takový, který splňuje očekávání zaměstnavatele. Očekávání v smyslu plnění úkolů a funkcí. Tehdy zaměstnanec dělá to, co dělat má.

„Opravdový výkon jde dál, přesahuje to, co se od něj očekává. Lidé si vytváří své vlastní normy, vyšší než jsou požadavky nebo očekávání druhých. Tyto normy jsou individuální, vyjadřují potenciál konkrétního člověka. Plné využití potenciálu člověka

---

<sup>49</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 239

<sup>50</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 113

<sup>51</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 114

<sup>52</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 241

vyžaduje jeho absolutní odpovědnost nebo ztotožnění se s cíli. V opačném případě se bude do jeho výkonu částečně promítat potenciál někoho jiného.“<sup>53</sup>

„Otázka, kterou si lídr nebo manažer musí položit, zní: „Jak dobře chci práci udělat, resp. o jak dobrý výkon mi jde? Mám jasnou představu o tom, jak vypadá skutečně dobrý výkon?“ Koučování může vést k výkonu, který překračuje očekávání kouče/manažera i představy koučovaného. Lidí, kteří dokáží vnímat pracoviště jako místo svého vlastního rozvoje, resp. svoji práci a povinnosti jako výzvu, bohužel není mnoho. Sotva pak překvapí, že výkon většiny postrádá jiskru.“<sup>54</sup>

Timothy Gallwey vyjadřuje výkon pomocí jednoduchého vzorce, který definuje podstatu jeho metody Inner Game.

$$V = p - i$$

Kde „výkon (*V*), který podáváme (bez ohledu na konkrétní typ činnosti, tj. ať už zahráváme úder v tenisu, nebo řešíme složitý podnikatelský problém), se rovná potenciálu, jímž disponujeme (*p*), zmenšenému o hodnotu interferenčního faktoru (*i*). Podávaný výkon se málokdy rovná potenciálu. Mírné pochyby o sobě samém, chybné předpoklady, obavy z neúspěchu – to vše skutečně snižuje náš skutečný výkon.“<sup>55</sup>

„Koučování zaměřené na dosahování lepších výkonů, ať už vlastních, druhých lidí, nebo týmu, není nijak složité a směřuje, za předpokladu, že se důsledně uplatňují jeho principy, přímo k cíli. Prvním krokem směrem k potřebným změnám je začít uplatňovat koučování při řízení.“<sup>56</sup>

### 3.4.6.1 Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonnosti je stále jedním z nejslabších článků systémů personálního řízení. Střední a velké organizace zavedly ve většině případů strukturované systémy vyhodnocení výkonnosti. „Mluvíme-li o zvyšování výkonnosti na jedné straně, musíme hovořit o účinné motivaci na straně druhé. A právě hodnocení patří k účinným motivačním nástrojům (spolu se systémem odměňování a rozvoje, které na systém hodnocení

<sup>53</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 103

<sup>54</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 104

<sup>55</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner game pro manažery, tajemství vysoké pracovní výkonnosti*, s. 39

<sup>56</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 107

bezprostředně navazují). Bohužel ale v praxi se příliš často setkáváme s demotivačním účinkem hodnocení, který bývá spjat se špatnou implementací systému hodnocení, s výběrem nevhodných kritérií hodnocení a s chybějícími navazujícími personálními systémy.“<sup>57</sup>

Je tedy sice pravděpodobné, že se pravidelná vyhodnocení výkonnosti skutečně provádějí a zprávy o tom se náležitě vypracovávají a podepisují, avšak nevyvozují se z nich žádné závěry a vyhodnocení se vůbec nevyužívají při rozhodování o zvyšování kvalifikace zaměstnanců, služebním postupu, přírůstcích platu, atd. V některých firmách se nemohou vyvodit žádné závěry, protože se celoroční vyhodnocení stala jen formalitou, která se musí provést. Rozumné vyhodnocení výkonnosti začíná u vhodně stanovených organizačních, skupinových a individuálních cílů.

### **3.5 Klíčové prvky koučování**

V této kapitole jsou uvedeny některé důležité prvky, které mají průběh koučování a na jeho úspěch významný vliv.

#### **3.5.1 Vnímání reality**

„Prvním klíčovým prvkem koučování je vnímání reality, které je výsledkem soustředěné pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace.“<sup>58</sup>

Jedinec je schopen kontrolovat pouze to, co vnímá. Všechno ostatní - co nevnímá - potom kontroluje jeho. „Úroveň vnímání reality na pracovišti není dána pouze schopností pozorovat a naslouchat. K významným faktorům jejího rozvoje patří získávání relevantních fakt a informací – a tudíž schopnost určit, co je pro nás významné a co nikoli. To se neobejde bez znalosti systémů, dynamiky vztahů věcí a lidí a nevyhnutelně do jisté míry i psychologie. S vnímáním reality souvisí i poznání sebe samých, zejména pak uvědomění si toho, kdy a jak naše emoce nebo touhy narušují proces vnímání reality.“<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, s. 11

<sup>58</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 44

<sup>59</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 44



Koučování pomáhá zlepšovat vnímání reality tím, že do centra pozornosti pokládá duševní a tělesné atributy konkrétního jedince. Dále koučování rozvíjí sebedůvěru, která je tolik potřebná pro vlastní zdokonalování, vede k samostatnosti, soběstačnosti a zvyšuje odpovědnost za své jednání.

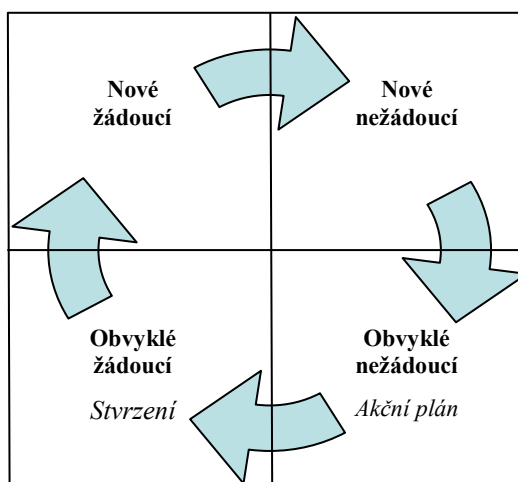
### 3.5.1.1 Metoda debriefing

K rozboru reality je možné použít například metodu debriefingu podle Bahbouha. „Tím, že si znovu podrobně vybavíme, co se stalo, zvyšujeme svou všímavost. Pokud tím zážitkem v mysli znovu projdeme a utřídíme ho, budeme se k němu moci vracet, a tak ze zážitku budeme mít užitek.“<sup>60</sup>

Koučovaný má vnímat zažitou zkušenost jako určitý vzorek reality. Ze svého vlastního úhlu pohledu má vnímat, co udělal dobře a co naopak špatně a jaké okolnosti tuto zkušenost provázely. Zdali se objevily už v minulosti a jsou tedy obvyklé, či se při dané zkušenosti objevily poprvé a jsou tedy nové.

Při aplikaci této metody nejprve kouč vysvětlí její princip a poté s koučovaným prochází jednotlivé kvadranty, které jsou vidět na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Metoda debriefing



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bahbouha 2010

<sup>60</sup> BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině, psychologie sebekoučování*, s. 50

Bahbouh doporučuje začít v kvadrantu nové žádoucí. Koučovaný si mnohem lépe uvědomí věci nové, neobvyklé. Zaměření se na věci žádoucí působí pozitivně. Koučovaný si snaží uvědomit např.: „Co byl nejsilnější bod celého zážitku? Co jsme nově objevili? Co nám udělalo radost? Co nám šlo lépe než obvykle? Následně mlže přemýšlet o tom, čím to bylo a čím to může příště přivolat. Co bychom mohli vyzkoušet, abychom z toho, co je nahodilé, udělali něco, co dokážeme v případě potřeby zopakovat.“<sup>61</sup>

Poté se pozornost přesouvá do kvadrantu nové nežádoucí. Koučovaný si snaží uvědomit, co se tentokrát k jeho překvapení nepodařilo, co by příště mohl udělat jinak. A protože se jedná o činitele, které se vyskytly nově, nebude složité se jich příště vyvarovat, či je odstranit. V dalším kroku se koučovaný věnuje tomu, co nežádoucího se vyskytlo v jeho zkušenosti opakovaně. „Pokud je to běžné a nevyhovuje nám to, stojíme tváří v tvář opakujícímu se vzorci chování, který chceme přeměnit. Protože jde o obvyklou reakci, není snadné ji změnit jednorázově.“<sup>62</sup> Proto je potřeba na obvyklé nežádoucí zaměřit dlouhodobou pozornost a pomocí akčního plánu a v něm obsažených postupných kroků tyto nežádoucí stavy odstranit.

V posledním kvadrantu se objevují zážitky žádoucí a obvyklé, „které často pomíjíme, protože je vnímáme jako samozřejmé. Jde o uvědomění si toho, co je dobré a uspokojující a co se opakuje, anebo je trvale přítomno. Takové postřehy je třeba konfirmovat jako naše zdraví (dokud funguje) či hezké počasí (dokud svítí slunce).“<sup>63</sup>

### 3.5.2 Odpovědnost

Dalším klíčovým prvkem v koučování je odpovědnost. „Odpovědnost je mimořádně důležitá pro dosažení vysoké výkonnosti. Pokud skutečně akceptujeme odpovědnost za své myšlenky a činy, zvýší se odhodlání je zrealizovat a budeme podávat lepší výkony. Jestliže je nám odpovědnost vnucena, nebo máme pocit, že bychom ji měli mít, jestliže ji někdo od nás očekává nebo nám ji „udělí“ a my ji plně nepřijmeme za svou, podaný výkon se nezlepší. To samozřejmě neznamená, že bychom vůbec nedělali svoji

---

<sup>61</sup> BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině, psychologie sebekoučování*, s. 52

<sup>62</sup> BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině, psychologie sebekoučování*, s. 52

<sup>63</sup> BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině, psychologie sebekoučování*, s. 53

práci. Pokud ale děláme něco, protože musíme, náš výkon není optimální. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze tam, kde máme možnost volby.“<sup>64</sup>

### 3.5.3 Přípravenost na změnu

„Ze všech stran neustále slyšíme, že žijeme ve věku změn. S konstatováním, že se *musíme změnit*, se nejčastěji setkáváme na pracovišti. Změna může mít různou podobu – může to být rozsáhlá reorganizace celé společnosti, v níž jedinec představuje jenom malou část celku a procesu změn; může to být změna „středního dosahu“ spočívající například v zavedení nových pracovních postupů v některém oddělení; může to být změna iniciovaná manažerem, která se dotýká konkrétního jedince a je reakcí na jeho pracovní hodnocení. Dokonce, i když podnět ke změně nepříjde zvenčí, většina z nás chce změnit způsob práce a dosahované výsledky.“<sup>65</sup>

„U organizací, u kterých byla pozorována největší odolnost vůči změnám, byly vyzorovány společné prvky, jež realizaci změn bránily:

- *Lidé v postavení umožňujícím realizovat změny, mají sklon vylučovat sami sebe z řad těch, kteří se musí nejdříve změnit sami. „My“ měníme „je“. Učit se nemusíme my, ale oni.*

Asi nikoho nepřekvapí, že čím je postavení ve firemní hierarchii vyšší, tím více toto pravidlo obvykle platí.

- *Odpor ke změnám často neznámá nechť realizovat určitou konkrétní změnu, ale představuje spíše odpor ke způsobu, jímž se změny realizují.*

Začne-li mít někdo pocit, že realizace změn je spojena s manipulací, nebo se děje násilně, vědomě, či nevědomě se změnám začne bránit.

- *Odpor ke změnám v korporaci má své kořeny v převládající firemní kultuře založené na příkazování a kontrole.“<sup>66</sup>*

---

<sup>64</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 48

<sup>65</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner game pro manažery, tajemství vysoké pracovní výkonnosti*, s. 23

<sup>66</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner game pro manažery, tajemství vysoké pracovní výkonnosti*, s. 46

### 3.5.4 Formulace cíle změny

Možná nedá tolik práce uvědomit si, že žijeme v době plné změn. Často na ně ale reagujeme negativně: stěžujeme si. Je pro nás snadné najít a popsat, co je špatně. Možná si jsme schopni připustit, že se musíme změnit. Někdy se i chceme měnit sami. Těžší už ale bývá zjistit, jak se chceme změnit. Co bychom potřebovali, abychom byli spokojeni. Přitom dosažení kýženého stavu je možné pouze v případě, že jsme schopni tento stav nejprve vyjádřit. Pro vyjádření tohoto stavu v organizaci se hovoří o potřebě vize.

„Každé setkání s koučovaným bychom měli zahájit stanovením cíle této schůzky. Pokud o tuto schůzku usiloval koučovaný, je to on, kdo musí vymezit, co od ní očekává. Ale i tehdy, když schůzku inicioval kouč, nebo manažer s cílem řešit specifický problém, který sám zformuloval, je možné se koučovaného zeptat, zda, kromě tohoto problému, existuje ještě něco dalšího, co by si chtěl ze setkání odnést. Otázky typu:

- *Co od setkávání očekáváte?*
- *Máme jednu a půl hodiny, čeho byste chtěl v tomto čase dosáhnout?*
- *V čem by vám toto setkání mohlo nejvíc pomoci? “<sup>67</sup>*

Cíle je možné rozlišit na konečné a výkonnostní. Konečným cílem může být například dosažení vysněné pracovní pozice, či získání medailového umístění v konkrétním závodě. Dosažení tohoto cíle ale jen málokdy závisí pouze na nás samotných. Nemůžeme totiž nikdy najisto vědět, jak bude jednat konkurence. Při stanovování výkonnostního cíle je potřeba si nejprve stanovit výkonnost, která by měla člověka dovést k dosažení stanoveného cíle (např. uběhnout maraton pod čtyři hodiny). Dosažení výkonnostního cíle závisí již zcela na nás. Jeho dosažení by mělo napomáhat dosažení cíle konečného.

„Vedoucí pracovníci mohou stanovovat cíle podle svého vlastního uvážení. Příliš často ale sdělují cíle svým podřízeným jako příkazy bez možnosti diskuse. V důsledku toho se cíle těm, kteří by je měli realizovat, odcizují, což se následně promítá do jejich výkonnosti. Dokonce i tehdy, když o určitém cíli není možné diskutovat a je nezbytné ho

---

<sup>67</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 68

přijmout tak, jak byl stanoven, je možné koučováním docílit, aby se s ním lidé ztotožnili a vzali ho za svůj.“<sup>68</sup>

Stanovení cílů má pozitivní vliv na naše úsilí a tím pádem i na naše výsledky oproti stavu, ve kterém totožné úsilí vynakládáme do shodných aktivit bez stanovených cílů. Možnost volby a odpovědnost se spolupodílí na vytváření vnitřní motivace. Správná motivace podporuje dosahování cílů. Aby cíle byly správně formulované, je dobré, pokud splňují některá kritéria. „Všechny cíle by měly být:

- *Specifické*
- *Měřitelné*
- *Odsouhlasené*
- *Realistické*
- *Rozložené v čase*
- *Pozitivně formulované*
- *Dobře pochopené*
- *Relevantní*
- *Etické*
- *Náročné*
- *Legální*
- *Ekologicky přijatelné*
- *Přiměřené*
- *Zaznamenané“*<sup>69</sup>

### **3.5.5 Kdo koučink sponzoruje**

Ať již člověk vstupuje do koučování soukromého či obchodního, interního či externího, je jedním z nutných předpokladů dobrovolnost, motivovanost i ochota spolupracovat s koučem.

Rozdíl mezi zmíněnými druhy koučování je především v tom, kdo ono konkrétní koučování sponzoruje. Při soukromém koučování je klient – koučovaný – zároveň

---

<sup>68</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 71

<sup>69</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 72

sponzorem. Za svá sezení si platí sám, a tak se proces koučování řídí výhradně podle jeho přání. Očekávaný výsledek si opět volí sám koučovaný a na proces není vyvíjen žádný jiný tlak.

V okamžiku, kdy klient není sám sponzorem, koučování obvykle sponzoruje zaměstnavatel koučovaného. Tehdy vzniká často ze strany zaměstnavatele poptávka, která je většinou reprezentována přímým nadřízeným. Důvodem může být například nedostatečný pracovní výkon podřízených.

V prvním případě klient sám proaktivně vyhledá a oslovuje kouče. Skutečnost, že je za sezení ochoten zaplatit, prokazuje jeho rozhodnutí a motivaci dosáhnout změny. Sám si potřebu změny již uvědomuje a je připraven začít dělat první kroky směrem ke změně.

V případě druhém, kdy je koučování iniciováno nadřízeným, nemusí být koučovaný ztotožněn s představou změny. Koučovaný nutnost změny nevnímá buď proto, že problém nevidí, nebo jej vidí, ale nechce nic měnit. V takovém případě pak často vyvíjí odpor vůči koučování, což vede ke snížené či nulové účinnosti procesu.

Pokud vznikne tento trojúhelník kouč – klient – sponzor, bývá vhodné uspořádat nejprve tzv. nulté setkání. To má za cíl především potvrdit možnou spolupráci, objasnění důvodů, které vedly k iniciaci koučování. Nulté setkání není ještě koučováním v tom správném smyslu slova. Jedná se spíše o kontraktování. Na tomto setkání může podle dohody být krom kouče a koučovaného přítomný i nadřízený/sponzor, který vyjádří svá očekávání ohledně výsledku koučování. Kouč musí vyjasnit i očekávání klienta a jeho smýšlení nad tím, z jakého důvodu je na koučování posílán.

Následně jsou domluveny podmínky týkající se ceny služeb, délce trvání koučování, četnosti sezení i o nakládání s informacemi v rámci trojúhelníku kouč – klient – sponzor. Tedy kdy a jaké informace bude sponzor o průběhu a výsledcích koučování dostávat.

Obvykle je po skončení koučování domluveno takzvané uzavírací sezení, kterého se opět může účastnit i nadřízený koučovaného. Při tomto setkání jsou vyhodnoceny změny, kterých koučovaný dosáhl, a podle potřeby je dohodnuto pokračování či ukončení spolupráce.

### 3.5.6 Kdo může být koučovaný

„Každý zdravý člověk má jistě potenciál přesahující jeho současnou výkonnost. To však ještě nestačí k tomu, aby mohl být úspěšně koučován. Jaké jsou tedy další podmínky?

- *Člověk musí chtít poznat, uvolnit a využít svůj potenciál. To je rozhodující podmínka.*
- *Musí mít důvěru v koučování jako metodu.*
- *Musí mít důvěru v kouče, se kterým má spolupracovat.*“<sup>70</sup>

Každý člověk tedy může být koučován, ale kromě bodů uvedených výše by měl do procesu koučování vstupovat dobrovolně. Budoucí koučovaný nemusí ani nutně vědět, co na sobě potřebuje změnit, dokonce ani nemusí tušit, že v něm existují skryté možnosti, které mu pomohou dosáhnout posunu k lepšímu. Pokud ale ke koučování nezaujme pozitivní postoj a bude k němu nucen, problémy na sebe nenechají dlouho čekat a budou na straně kouče i koučovaného. Může ale nastat situace, že i ten, kdo koučování odmítal, zjistí po několika schůzkách, že koučování smysl má a začne spolupracovat.

„Koučování staví na kompetentnosti účastníků a jejich kompetence dále rozvíjí. Klade proto značné nároky na:

- *Připravenost účastníka na jejich první koučování,*
- *Jejich chuť intenzivně na sobě pracovat (mnozí účastníci hovoří doslova o užitečném „ždímání mozku“, o dosud nezažité intenzitě přemýšlení),*
- *Pracovní prostředí, ve kterém probíhá.*“<sup>71</sup>

„Pracovníci jsou na své první koučování dobře připraveni, pokud si umějí odpovědět na následující otázky:

- *Proč mě firma na koučování posílá? Co si od toho slibuje? Jak na mém chování, až se vrátím z koučování, pozná, že jsem se někam posunul, že jsem se žádoucím způsobem změnil?*

---

<sup>70</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 30

<sup>71</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*, s. 215

- *Co od koučování očekávám já sám? V čem a jak se potřebuji změnit, abych byl výkonnější, spokojenější a profesionálně zdatnější? Jaké problémy potřebuji překonat?*
- *Jak jinak se musím po koučování chovat (pracovat, komunikovat, přemýšlet, reagovat, jednat atd.), aby to znamenalo, že jsem se změnil tak, jak potřebuji?*
- *Na čem to v běžném pracovním životě poznám? Na čem to na mě poznají moji podřízení, partneři i nadřízení? Poznává to na mě někdo doma? Jak?*<sup>72</sup>

### 3.5.7 Kdo může koučovat

„Koučuje profesionální kouč. Buď ve firmě působí jako zaměstnanec, pak je to interní kouč, nebo do firmy dochází a jedná se o externího kouče. Externí kouč má tu výhodu, že není osobně ničím ani nikým ve firmě vázán. Jeho vztah ke koučovanému může být jiný než manažera z firmy. Externí kouč může přinést nový pohled. Kouč v určitých situacích může působit i jako mentor.“<sup>73</sup>

Koučování se v dnešní době věnuje mnoho organizací, které se pokoušejí sjednotit kouče, stanovit pravidla a standardy. Ve světě lze nalézt více než 60 organizací, které koučování zastřešují. Mezi nejvýznamnější patří např.: The Coaching and Mentoring Network (CMN), European Mentoring and Coaching Council (EMCC), European Coaching Institute (ECI), International Coach Federation (ICF) a další.

Na území České republiky působí, kromě odnože International Coach Federation, jediná asociace sdružující kouče. Tou je Česká asociace koučů (ČAKO). Jedná se o nezávislou a neziskovou organizaci, která v České republice oficiálně působí od roku 2004. „Sdružuje členy, kteří se koučováním zabývají profesionálně nebo jsou v procesu přípravy na roli profesionálního kouče (externího či interního). Usiluje o stálé zvyšování kvality koučování, o dodržování etických a profesních standardů, kultivaci trhu a o výměnu informací v oboru. Posláním ČAKO je péče o rozvoj koučování formou:

- *propagace koučování jako efektivního nástroje pro organizační a osobní rozvoj*
- *shromažďování informací o poskytovatelích koučovacích služeb*

<sup>72</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*, s. 217

<sup>73</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč, Rady pro manažery*, s. 15



- *podpory profesionálního vzdělávání koučů, vzájemné supervize a výměny zkušeností*
- *vytvářením standardů umožňujících akreditaci přípravných kurzů a certifikaci koučů vedoucích ke zvyšování kvality a kultivaci trhu*
- *prosazování profesionálních etických standardů mezi svými členy a v celé komunitě.*<sup>74</sup>

„Jsem přesvědčena, že do principů koučování může proniknout každý, kdo o to má zájem. Manažer může koučovat své lidi, rodič dítě, poradce zákazníka. Můžeme koučovat jednotlivce, tým a dokonce i sami sebe.“<sup>75</sup> Ale to, že jedinec pronikl do principů koučování, zároveň neznamená, že se může považovat či se dokonce prohlašovat za kouče. A to i přes to, že dnes koučové nemají povinnost podstupovat jakýkoli výcvik či akreditaci. Koučování tedy může v dnešní době provádět i osoba nekvalifikovaná.

„Protože koučování je poměrně nová profese, mnoho lidí má nutkání „naskočit do rozjíždějícího se vlaku“ a nabízejí „koučování“. To vyvolává vážné problémy, protože kvalita poskytovaných služeb může být sporná, nemluvě o etičnosti takového jednání – v sázce je vážnost koučování a pověst koučů. Těmito problémy se zabývá mezinárodní federace koučů (International Coach Federation – ICF).“<sup>76</sup>

International Coach Federation (ICF) je mezinárodní nezisková organizace, která zastřešuje koučování ve více než 90 zemích světa. Z těchto zemí jich 67 má na svém území má certifikovaného kouče, který má některý z certifikátů této organizace. „ICF nabízí tři různé certifikační úrovně, které se rozlišují podle získaných tréninků a zkušeností.

- *Associate certified coach (ACC)*
- *Professional certified coach (PCC)*
- *Master certified coach (MCC)*<sup>77</sup>

Tyto certifikáty se liší například podle počtu hodin, které budoucí kouč při výcviku absolvuje (60h/125h/200h), dále také minimem požadovaných zkušeností podle počtu

<sup>74</sup> Česká asociace koučů, O asociaci [online]

<sup>75</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč, Rady pro manažery*, s. 15

<sup>76</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí, Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*, s. 31

<sup>77</sup> International Coach Federation Czech Republic. ICF certifikace a akreditace [online]

klientů, které v rámci přípravy před certifikací bude koučovat (8/25/35 klientů), výší poplatku, který za certifikát a s ním spojený výcvik zaplatí (od 100\$ do 875\$) a v neposlední řadě získanými kompetencemi.

### 3.5.8 Osobnost kouče

Koučink vychází ze strukturovaného dialogu, ve kterém kouč systematicky pokládá otázky, mentálně doprovází koučovaného na cestě hledání řešení a dosahování cílů, které si sám určil a to ať již jsou charakteru osobního či pracovního. Kouč bývá často přirovnáván k trenérovi, průvodci, nebo jako v jedné z definic k horskému vůdci.

Kouč pracuje s lidmi a z toho vyplývá jeden z jeho nejdůležitějších osobnostních rysů. Měl by být přátelský. Měl by být rád mezi lidmi, měl by s nimi umět navazovat vztahy a spolupracovat. Měl by mít vůči lidem, potažmo svým klientům respekt a pochopení. Kouč ve svém klientovi musí umět vidět jeho potenciál. Dokonce by měl mít o klientovi optimističtější představu, než má o sobě klient sám. Emoční inteligence a zejména empatie jsou hlavními vlohami, které mu pomáhají vytvořit si s klientem rovnoprávný vztah založený na důvěře. Pomohou mu souhlasit s cíli, které si koučovaný určí, a pracovat na nich.

Podle Whitmora by dobrý kouč měl být:

- *„Trpělivý*
- *Vnímavý*
- *Objektivní, nezaujatý, nestranný*
- *Pozorný*
- *Zaujatý pro věc*
- *Schopen podpořit druhé*
- *Umět naslouchat*
- *Schopen vnímat realitu*
- *Znát sám sebe*
- *Mít dobrou paměť“*<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 52

Podle Suchého a Náhlovského jsou pro kouče důležité zejména následující vlastnosti:

- *„Sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě i k lidem*
- *Silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu*
- *Dostatek životních a pracovních zkušeností*
- *Schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a s respektem naslouchat*
- *Připravenost plnit sliby, stát si za tím, co řekne, a otevřeně mluvit o tom, jak se mu věci jeví*
- *Schopnost sebeovládání*
- *Vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných*
- *Odhodlání měnit sám sebe k lepšímu*
- *Připravenost pozitivně přijímat kritiku*
- *Přizpůsobivost*
- *Ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované*
- *Určitá pokora*
- *Laskavost*
- *Trpělivost*
- *Tolerance*
- *Vyrovnanost*
- *Optimista každým coulem“<sup>79</sup>*

Kouč by měl být sám silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost. Měl by na sobě chtít stále pracovat a učit se. Měl by mít dostatek zkušeností a životní optimismus, aby měl z čeho rozdávat. Měl by žít tím, o čem mluví. Koučování není jen o slovech a naslouchání. Aby byl kouč úspěšný, měl by působit také neverbálně, charismaticky, pozitivním bytostným vyzařováním. Měl by tedy působit silou názorného osobního příkladu. „Koučování není jen profese. Je to i životní poslání založené na upřímné snaze pomáhat lidem k dobru a úspěchu.“<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 26

<sup>80</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 25

Dobrý kouč by měl disponovat kromě výše zmíněných vlastností i jistými kompetencemi. European Mentoring & Coaching Council (EMCC) je nezávislá, nestranná a nezisková organizace, jejímž cílem je zvyšování profesní úrovně koučování a mentorování. Podle ní musí kouč zvládat následujících osm kompetencí:

- **„Sebeporozumění** – *Kouč si je vědom vlastních hodnot, své víry a svého chování a rozpozná, jak tyto ovlivňují jeho praxi a umí řídit jejich vliv při setkávání s klienty tak, aby byly v souladu s potřebami a cíli klienta.*
- **Závazek k osobnímu rozvoji** – *Prozkoumávejte a zlepšujte úroveň své praxe a udržujte renomé své profese.*
- **Kontraktování** - *Zavádějte dohody mentorování/koučování, vymezte jejich hranice s klienty a tam, kde je to vhodné, se sponzory a splňujte očekávání klientů i sponzorů.*
- **Vytváření vztahů** – *dovedně budujte a udržujte skutečný vztah s klientem a tam, kde je to vhodné, se sponzorem*
- **Umožňujte vylepšit přehled a způsoby učení** – *Pracujte s klienty a sponzory tak, abyste jim nabídli nový pohled na věc i na učení*
- **Zaměření na akci a výsledek** – *Používejte své schopnosti a postojte při podpoře klienta v uskutečňování požadovaných změn.*
- **Použití modelů a technik** – *Použijte modely a nástroje, techniky a nápady nad rámec základních komunikačních dovedností s cílem poskytnout klientovi nový pohled a nové možnosti učení.*
- **Hodnocení** – *Shromazďujte informace o efektivitě vlastní práce a přispějte k vytváření kultury z hodnocených výsledků.*“<sup>81</sup>

„Kouč nemusí rozumět odborné problematice činnosti koučovaných. Někteří autoři dokonce tvrdí, že je-li kouč specialista ze stejného oboru jako koučování, má sklon dávat odborné rady a chybí mu nadhled. Kouč má naopak mít schopnost dívat se na každou situaci s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu.“<sup>82</sup> Koučování bude tím více účinné, čím méně bude kouč zasahovat do procesu koučování z pohledu svých odborných znalostí. Protože každý takový zásah ze strany kouče snižuje odpovědnost koučovaného.

---

<sup>81</sup> Competence Framework. European Mentoring & Coaching Council [online]

<sup>82</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 26

Pro úplnost je vhodné uvést i vlastnosti a postoje člověka, který by se koučem stát neměl. „Kouč rozhodně nemá být: autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, neangažovaný, vznětlivý, netrpělivý, sobecký a sebestředný, namyšlený, přezíravý a pesimistický. Dobrý kouč v sobě nemá mít nic negativního, tedy strach, odpor, zlost, rozmrzelost ani jakékoli další záporné stavy a pocity. Pokud v sobě něco takového výjimečně objeví, musí si s tím umět velice rychle poradit.“<sup>83</sup>

Kouč by také v žádném případě neměl nikdy koučovanému říkat, co má dělat, bez snahy zjistit, co koučovaný opravdu chce. Kouč by ani neměl být příliš kritický k dosavadnímu výkonu koučovaného, který kupříkladu neodpovídá vývoji akceptace změn u dalších koučovaných. Mohl by tím koučovaného demotivovat na další cestě v dosahování cílů.

### 3.5.9 Účinné otázky

Jednou ze zásadních dovedností kouče je schopnost položit správnou otázku.

„Otázky neslouží k tomu, abychom nabyli jistoty (nebo vůbec něco „klinicky prošetřili“). Otázky mají spíše vzbudit zvědavost, naši zvědavost na naše partnery v rozhovoru a jejich zvědavost na sebe samotné a jejich okolí. Nemyšlené myšlenky a nevyslovená slova probouzejí hlad po něčem dalším, ukazují člověka jako bytost bez hranic a poukazují na jeho bezpočetné možnosti. Nejde tedy o to, abychom někoho posuzovali, ale mnohem více o to, abychom člověka od první minuty přivedli na takový způsob myšlení, ve kterém se může nejvíc naučit sám od sebe.“<sup>84</sup>

Hlavním nástrojem koučování je kladení otázek. „Při koučování tedy platí heslo: „Netvrďte, ptejte se.“ Tím se mění rozdělení aktivity. Vedoucí vkládá svou energii do formulace vhodných otázek a následně se stáhne, dokonce je téměř pasivní, a pozorně naslouchá. Teprve poté položí další vhodnou otázku. Pracovník, který byl dosud spíše tlačěn do role posluchače, je novými a novými otázkami vyzýván, aby přemýšlel, slovně

---

<sup>83</sup> SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, s. 27

<sup>84</sup> KINDL-BEILFUSS, Carmen. *Umění ptát se: v koučování, poradenství a systematické terapii*, s. 29

formuloval své myšlenky, aktivizoval svou kompetenci řešit problémy a situace a dával k dispozici své zdroje.“<sup>85</sup>

Správně položená otázka může pracovníkovi poskytnout nový úhel pohledu, rozšiřuje současný horizont myšlení. „Pracovník má svou konstrukci reality, která jej povzbuzuje, nebo naopak omezuje. Otázky vedou k tomu, aby se tato konstrukce pokud možno změnila tím, že pracovník (ale také vedoucí!) do ní zahrne nové, dosud nepovšimnuté aspekty a určitým faktům dodá jiný význam. Informace, které získá koučovaný, je při tom důležitější než informace, které získá kouč. Použitím otázek kouč poznává vnitřní svět pracovníků a pomáhá jim, aby svůj vlastní svět poznali i oni sami.“<sup>86</sup>

### **Otázky otevřené a uzavřené**

Hlavním rozdílem mezi otázkou otevřenou a uzavřenou je v tom, že při položení otevřené otázky nechává tazatel prostor pro svobodnou odpověď. „Otázky otevřené mají důraz na tázacích zájmech: kde, kdo, co, kdy, jak, jaký, který, čím a proč. Při otevřených otázkách může komunikační partner zapojit svou kreativitu, myšlenky, své hodnocení. V případě uzavřených otázek se tazatel snaží získat souhlas nebo nesouhlas pro své předpoklady, myšlenky.“<sup>87</sup> Uzavřené otázky mají důraz na slovesu. To je položeno v kladné či záporné podobě.

### **Otázky instruktivní**

Tyto otázky jsou v naší kultuře nejčastěji používaným typem otázek. „Instruktivní otázky jsou vlastně „převlečené instrukce“. Definuje je už jejich název: jsou to „nepravé“ otázky, jejichž smyslem není něco zjišťovat, ale partnera k něčemu navést, dotlačit, dokontrolovat. Děláme to většinou tím, že podsouváme nějaké řešení („a vyzkoušel jsi tohle...?“) nebo dáváme vybrat z několika možností, z nichž všechny jsou pro nás žádoucí. Instruktivní otázky klademe v případě, kdy my sami na ně známe odpověď, ale předpokládáme, že partner ne.“<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 84

<sup>86</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 85

<sup>87</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*, s. 35

<sup>88</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*, s. 81

## Otázky instruktivní - manipulativní

Podkategorií otázek instruktivních jsou otázky manipulativní. „Konstrukce manipulativní otázky je jednoduchá: partnerovi nabízíme otázkou dvě možnosti: buď to, co si přejeme, nebo cítit se nějak špatně. Udělej, co chci, nebo zaživej negativní emoce. V naší kultuře manipulujeme nejčastěji pocitem viny („Má ještě někdo otázku, nebo můžu pokračovat, abychom neměli potíže s časem na konci...?“) nebo komplexem méněcennosti („Že se necháš takhle urážet?“). Ovlivňování lidí manipulací je velmi rizikové zvláště tam, kde chceme mít kvalitní a delší vztahy. Proto je manipulace v systematickém koučování zcela nepřípustná.“<sup>89</sup>

## Otázky konstruktivní

Otázky konstruktivní jsou tazatelem kladeny, pokud na ně sám nezná odpovědi a myslí si, že odpovědi nezná ani dotazovaný. Tyto otázky se ale v běžné komunikaci takřka nevyskytují, ačkoli „jsou skutečně účinné. Jejich podstatou je, že v okamžiku, kdy zazní, nezná koučovaný odpověď, soustředí své vnímání na hledání odpovědi a začne tvořit.“<sup>90</sup> Jako příklad konstruktivních otázek lze uvést: Jaké máte možnosti řešení? Jaké máte další možnosti? Jak by řešení vypadalo ideálně?

„Když si opět představíme, že partner má vždy před sebou, ať řeší cokoli, jisté množství možností kudy jít, potom mu konstruktivní otázky tyto možnosti výrazným způsobem rozšiřují, neboť ho nutí k tvorbě nových řešení, postupů, cest, variant, čehokoli, co vede dál a zvyšuje pravděpodobnost dosažení cíle. Od partnera vyžadují alespoň základní kompetentnost, základní schopnosti být samostatný, sebeřídící, zodpovědný sám za sebe.“<sup>91</sup>

## Otázky zjišťovací

„Zjišťovací otázky klademe prostě a jednoduše tehdy, když upřímně chceme vědět něco, co nevíme. Chceme se v něčem zorientovat, něčemu porozumět apod. Jsou to otázky, na které neznáme odpověď a myslíme si, že partner ano.“<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*, s. 83

<sup>90</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*, s. 39

<sup>91</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*, s. 84

<sup>92</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*, s. 86

Negativní zjišťovací otázky klademe, když se snažíme zjistit, v čem se koučovanému nedaří, v čem má problém. Jinak řečeno se jedná o otázky na problém. Jsou to otázky např.: Co vás trápí? Co se vám nedaří?

Pozitivní zjišťovací otázky mají podporující a povzbuzující efekt. „Umějí být velmi užitečné a společně s konstruktivními patří jednoznačně k nejvyužívanějším typům otázek v koučování vůbec.“<sup>93</sup> Pozitivní zjišťovací otázky mohou být typu: Co vám tehdy v té situaci pomohlo? Pomohlo vám to i v jiných situacích? Tyto otázky mají společný prvek, kterým je upomínání na něco pozitivního, co se již v minulosti stalo a na co je možné navázat.

### **3.6 Modely koučování**

Princip koučování spočívá zjednodušeně řečeno v uvolňování potenciálu, který má člověku pomoci maximalizovat jeho výkon. V kapitole 3.5 *Klíčové prvky koučování* byly popsány některé prvky, které koučování a jeho výsledek ovlivňují. Soubor kroků, které vedou k úspěšnému výsledku, tedy maximalizaci výkonu, popisuje tato kapitola. Uvádí dva modely, které bývají při koučování často používány. Modely představují jakousi logickou strukturu postupu při koučování. Každý takový model dává celému postupu koučování určitý rámeček. Modely se liší v zaměření, souslednosti a počtu kroků, které se podle jednotlivých autorů mají při koučování uskutečnit. Existuje mnoho využitelných modelů. V této kapitole ale není podán jejich kompletní výčet. Představeny jsou dva poměrně odlišné modely, tedy model GROW a model plynutí.

#### **3.6.1 Model GROW**

Jeden z nejvíce známých a používaných modelů je model GROW. Popularizátorem, obhájcem a spoluautorem tohoto modelu je John Whitmore. Na vzniku modelu se v 80. letech podílel společně s Gallweym a Finem. Model se záhy začal hojně uplatňovat ve firemním koučování.

Pro úspěšnou aplikaci modelu je podle Whitmora zapotřebí přijmout velmi optimistický pohled na lidskou podstatu. Tento model koučování předpokládá, že

---

<sup>93</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*, s. 92



koučovaný je při řešení svých problémů plně kompetentní a pouze s použitím vlastních zdrojů je schopen realizovat změnu a naplnit své cíle.

Koučování je podle modelu GROW založené na pokládání jednoduchých otevřených otázek, které se postupně zaměřují na čtyři, respektive pět odlišných oblastí. Počáteční písmena názvů těchto oblastí dávají význam akronymu GROW. Whitmore svůj model uvádí pod zkratkou The GROW. Kde:

- **Topic** – téma, naznačení problematické oblasti;
- **Goal setting** – stanovení cíle, a to jak cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé a dlouhodobější;
- **Reality** – Zjištění skutečného stavu věcí, prověření reality;
- **Options** – možnosti a alternativní strategie nebo postup činností;
- **What** – co se má udělat, **When** - kdy, **Who** – kdo to udělá, **Will** – jaká je vůle to udělat.

### **Téma**

Podle Whitmora tedy sezení začíná otázkou na téma (Topic). To by sice již mělo vyplývat z kontraktu, ale může nastat situace, kdy se v životě koučovaného děje něco naléhavého, čemu by rád dal přednost před tématem z kontraktu. Často také koučovaný přináší více témat, kterým by se chtěl věnovat, a potřebuje se rozmyslet, které téma, či která témata bude chtít na sezení otevřít. Teprve po domluvení tématu lze podle Whitmora pokračovat k dalším oblastem.

### **Cíl**

Dalším krokem v této metodě je definice cíle u zvoleného tématu. Při definici cíle je vytvořen popis žádoucího stavu. „Stanovit si cíle ještě před tím, než prozkoumáme realitu, se může zdát zvláštní. Přísně logicky vzato, bychom měli postupovat opačně – dříve, než si stanovíme jakékoli cíle, bychom měli znát realitu. Ve skutečnosti tomu tak není. Cíle vycházející ze současného stavu obvykle reagují na existující problémy. Tyto cíle jsou často formulované negativně a limitované dosaženými výsledky; postrádají tvůrčí náboj, protože jsou pouhou explorační dosavadního vývoje; jsou méně ambiciózní, než by mohly ve skutečnosti být, a někdy jsou dokonce kontraproduktivní. Cíle formulované na

základě představy o ideálním dlouhodobém řešení a stanovení realistických kroků vedoucích k jeho dosažení jsou obvykle mnohem inspirativnější, zajímavější, tvořivější a motivující.“<sup>94</sup>

Podrobněji bylo téma cíl již popsáno v kapitole 3.5.4 *Formulace cíle změny*.

## **Realita**

V okamžiku, kdy si kouč potvrdí s koučovaným formulaci cíle, přichází na řadu krok, ve kterém kouč s koučovaným takzvaně rozebere realitu. „Nejdůležitějším kritériem pro zkoumání reality je objektivita. Objektivní vidění světa je v důsledku subjektivních názorů, soudů, očekávání, předsudků, zájmů, nadějí a obav toho, kdo realitu zkoumá, často deformováno. Vnímat realitu znamená vidět věci takové, jaké jsou; vnímat sebe samé znamená uvědomovat si ty vnitřní faktory, které vnímání reality deformují.“<sup>95</sup>

Pokud se koučovaný snažil již v minulosti o nějakou změnu samostatně, bez pomoci kouče, je vhodné právě v této fázi koučování zjistit, kdy se ve svém snažení koučovaný přiblížil k dosažení cíle nejvíce. V tomto případě je cílem rozboru reality podpořit to, co funguje, a eliminovat to, co nefunguje.

## **Možnosti**

V další fázi koučovacího procesu podle Whitmora je fáze hledání možností, pomocí kterých bude moci dosáhnout stanoveného cíle. Tuto fázi lze přirovnat k brainstormingu, během kterého se koučovaný, za pomoci vhodně kladených otázek kouče, snaží najít co nejvíce eventualit. V této fázi jde o kvantitu nikoli o kvalitu nápadů. Nejčastější otázkou kouče v této fázi bude: „Co ještě?“ Je vhodné všechny nápady zaznamenat, aby bylo možné následně možné vybrat ty zajímavé, kvalitní.

## **Co, Kdy, Kdo, Vůle, aneb Volba**

V této fázi má koučovaný dostatečný přehled eventualit a může se věnovat volbě. Kouč sumarizuje zdroje možností, které byly identifikovány ve fázi průzkumu reality. Kouč klade otázky a motivuje koučovaného k volbě a uzavření konkrétních závazků. V

---

<sup>94</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 66

<sup>95</sup> WHITMORE, John. *Koučování rozvoj osobnosti zvyšování výkonnosti*, s. 77

této fázi je vhodné závazek podpořit sepsáním kontraktu, ve kterém bude i přesně stanoven plán na realizování jednotlivých činností a načasování, tedy co a kdy koučovaný udělá.

### 3.6.2 Model plynutí

Model plynutí koučování, tedy model flow formuloval James Flaherty. Tento model klade důraz na kvalitu vztahu mezi koučem a koučovaným. Na rozdíl od modelu GROW, který kladl důraz na posloupnost jednotlivých kroků a vhodně kladené otázky. Koučování podle modelu flow seskládá z pěti fází. Těmi jsou vytvoření vztahu, otevření, hodnocení, zápis a koučování se.<sup>96</sup>

V první fázi je vytvářen vztah mezi koučem a koučovaným. Oba zúčastnění zjišťují, zdali bude možné vytvořit oboustrannou důvěru a respekt, a zdali tak vůbec bude možné dojít ke zcela otevřené komunikaci. Později stále v rámci tohoto stádia dochází k vytvoření kontraktu. Teprve v další fázi, nastala-li dostatečná důvěra, může dojít k opravdovému otevření se ze strany koučovaného. Nyní se k vybranému tématu koučování připojují i pocity a obavy koučovaného. Fáze hodnocení – podobně jako fáze reality a možnosti v modelu GROW- se snaží nalézt možnosti a zdroje a prověřuje nové strategie. Ve fázi takzvaného zápisu dochází k přijetí zvolených strategií. U koučovaného bývá zaznamenán posun, kdy již sám určuje cíle a usiluje o jejich dosažení. Poslední fáze podporuje proces učení se za pomoci zhodnocení procesu koučování ze strany koučovaného.<sup>97</sup>

## 3.7 Zpětná vazba

„Zpětná vazba je fixní součástí veškeré komunikace a tím i součástí koučovacího procesu. Zpětná vazba klade vedle pohledu, jakým se vidí daná osoba sama, pohled ostatních a rozšiřuje tím vědomé a nevědomé oblasti jejího chování. Poskytovatel zpětné vazby slouží jako zrcadlo („tak tě vidím“) a objasňuje vztah k příjemci („to si o tobě myslím“).“<sup>98</sup> Stejně tak, jak koučové nabádají koučované, aby požadovali zpětnou vazbu, měli by i koučové požadovat zpětnou vazbu od koučovaných. „Kromě zpětné vazby, již se

---

<sup>96</sup> FLAHERTY, JAMES. *Coaching evoking excellence in others*

<sup>97</sup> FLAHERTY, JAMES. *Coaching evoking excellence in others*

<sup>98</sup> HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, s. 123

vám dostává při setkáních s koučovaným, doporučuji požadovat písemnou zpětnou vazbu, která vám umožní systematicky posuzovat své koučování.“<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí, Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*, s. 287

## **4. Vlastní práce**

Čtvrtá kapitola obsahuje stěžejní část práce. Nejprve je představena vybraná společnost, ve které probíhá proces koučování. Tento proces je dále popsán v souvislosti s vývojem odvětví, ve kterém firma působí. Následující kapitola je věnována samotnému dotazníkovému šetření, které je podkladem pro identifikaci silných a slabých stránek procesu koučování. V poslední kapitole jsou navržena opatření, která povedou ke zefektivnění procesu koučování v této společnosti.

### **4.1 Představení společnosti Czech Airlines Handling, a. s.**

V této kapitole je představena vybraná společnost. Následně je blíže popsána ta část společnosti, ve které k procesu koučování dochází.

#### **4.1.1 Historie**

„Historie společnosti je úzce spjata s Českými aeroliniemi, kdy se – ať už jako jejich nedílná součást nebo později jako dceřiná společnost – podílela na odbavení letadel Českých aerolinií prakticky již od roku 1923. V roce 1998 se vyčlenily činnosti, jako jsou úklid letadel, úklid objektů a dopravní činnosti do dceřiné společnosti Českých aerolinií s názvem ČSA Support s.r.o. Od 1. ledna 2010 převzala tato společnost navíc služby spojené s odbavováním cestujících a letadel Českých aerolinií a o měsíc později změnila název na Czech Airlines Handling, a.s. 26. října 2011 se společnost Czech Airlines Handling, a.s., začlenila do skupiny Český aeroholding.“<sup>100</sup>

#### **4.1.2 Oblast podnikání**

„Czech Airlines Handling zajišťuje odbavení cestujících, letadel, nákladu a pošty a to nejen pro České aerolinie, ale pro celou řadu leteckých společností. Mezi ně patří jak síťoví dopravci sdružení v alianci Sky Team, tak i v konkurenční Star Alliance či nízkonákladové společnosti a dopravci zajišťující cargo dopravu. Díky špičkovému zázemí

---

<sup>100</sup> Czech Airlines Handling. O nás [online]

a zkušenému personálu odbavuje každoročně více než polovinu všech pohybů (vzletů a přistání) a cestujících na Letišti Václava Havla Praha.

Společnost také provádí úklid objektů a letadel, a to nejen pro lety společnosti České aerolinie a smluvních dopravců, ale i pro zákazníky ostatních handlingových společností na letišti v Praze i mimo areál letišť. Dále poskytuje služby osobní přepravy korporátní klientele i koncovým zákazníkům.

Prodej letenek a provozní ticketing včetně činností supervisingu, provozuje Czech Airlines Handling kromě Prahy i na letišti Karlovy Vary.<sup>101</sup>

### **Identifikační a právní údaje společnosti**

Obchodní firma: Czech Airlines Handling, a. s.

Obchodní jméno v anglickém jazyce: Czech Airlines Handling, jsc.

Sídlo: Praha 6, Aviatická 1017/2

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál ve výši 574 390 000,- Kč je zakladatelem 100% splacen. Hodnota jedné akcie společnosti je 10 000,- Kč. Jediným akcionářem společnosti je Český aeroholding, a.s., jehož jediným akcionářem je Ministerstvo financí ČR. Představenstvo Czech Airlines Handling má tři členy. Jedním členem je Lukáš Král, místopředsedou je Michal Soukup a předsedou je Jiří Jarkovský.

### **4.1.3 Odbavení cestujících a letadel**

Jednou z oblastí podnikání společnosti je odbavení cestujících a letadel. Tuto službu společnost Czech Airlines Handling poskytuje nejen své původně mateřské společnosti - Českým aeroliniím, ale také mnohým dalším společnostem, které jsou členy aliance Sky Team, stejně jako ČSA, nebo členy konkurenčního sdružení leteckých dopravců Star Alliance. Mnohé z těchto společností na trhu působí již mnoho desítek let a jejich značky se staly ve svém oboru brandem. Mezi společnostmi, které Czech Airlines Handling odbavuje, patří například: Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air,

---

<sup>101</sup> Czech Airlines Handling. O nás [online]

Lufthansa, Swiss International Air Lines, Delta Air Lines, SAS Scandinavian Airlines, Aeroflot, Alitalia, Austrian, Air Malta, Bulgaria Air, Air Baltic, Darwin Airline, Enter Air, Luxair, Meridiana a další. Pro všechny tyto společnosti hraje kvalita servisu, který od handlingové společnosti požaduje, důležitou roli.

Handlingová společnost je, volně přeloženo, společnost, která s něčím zachází či manipuluje. Tedy v tomto případě, kdy společnost podniká na trhu odbavování, je pověřena zacházením s cestujícími, kteří odlétají z Letiště Václava Havla pod křídly výše zmíněných leteckých dopravců do svých cílových destinací. Je také pověřena manipulací se zavazadly těchto cestujících i zacházením s výrobními prostředky výše zmíněných leteckých dopravců, kterými jsou samotná letadla.

#### **4.1.4 Spokojený zákazník**

Jak bylo popsáno v kapitole 3.4 *Koučování ve firemním prostředí*, je pro každou společnost důležité mít svého spokojeného a následně i věrného zákazníka. Handlingová společnost si může udržet zákazníka - leteckého dopravce – pokud bude dlouhodobě splňovat jeho požadavky na odbavení.

Mezi měřitelné požadavky patří např.: odlety letadel včas podle letového řádu, zavazadla odbavená do správných destinací, případně čas, který handlingová společnost potřebuje pro celkový proces odbavení. Ten je počítán od okamžiku přistání letadla na Letišti Václava Havla do okamžiku, kdy se jeho kola opět odlepí od ranveje. Každý letecký dopravce má nastavené jiné časy a limity. Existuje ještě další velmi důležitý požadavek ze strany leteckého dopravce a tím je jeho spokojený zákazník. Každý cestující totiž před nástupem na palubu letadla prochází na letišti procesem odbavení. Tento aspekt – spokojenost cestujícího – v sobě sice skrývá celou řadu proměnných, ale letecké společnosti spokojenost svých zákazníků důsledně monitorují. Protože, stejně jako handlingová společnost, vědí, že bez nich - spokojených koncových zákazníků – by ve svém silně konkurenčním odvětví nemuseli být dále úspěšní. A jakýkoli špatný dojem v očích zákazníka může pokazit dojem silné značky.

V leteckém odvětví je proto kladen velký důraz na služby, které spoluvytvářejí samotný produkt (převahu z letiště A na letiště B). Tyto služby vnímají cestující například

při odbavení u přepážky na letišti - takzvaný check-in, při koupi letenky, či změně rezervace na letištních pokladnách, při případných reklamacích zavazadel, nebo jako pomoc asistenta při odbavení se na samoobslužném kiosku. Všechny tyto služby společnost Czech Airlines Handling svým klientům nabízí a poskytuje.

#### **4.1.5 Kvalita poskytovaných služeb**

Profesionální služby v oboru odbavení poskytují zaměstnanci společnosti, pro které je kontakt s cestujícími každodenní náplní práce. Všichni tito zaměstnanci první linie při svém nástupu do společnosti prošli školeními. Ta byla zaměřená jak na stránku vědomostní, na technické dovednosti (znalost nejrůznějších airline systémů), tak i na stránku měkkých dovedností - takzvaných soft-skills. A právě na komunikační dovednosti, péči o cestující a zvládání stresových situací, kterým jsou zaměstnanci v první linii často vystaveni, se společnost – tehdy ještě České aerolinie – více zaměřila před zhruba patnácti lety.

Od přelomu tisíciletí zájem o letecké služby ze strany zákazníků neustále rostl. Nedostačující odbavovací kapacity Letiště Praha Ruzyně rozšířilo na konci roku 2005 otevřením Terminálu 2. Rok od roku zvyšující se počty přepravených cestujících, rozmach nízkonákladových společností a diferenciací produktu daly společností, jako byly České aerolinie, možnost zkvalitnit standard nabízených služeb a udržet si tak klientelu, která tyto služby ocení.

Vstup Českých aerolinií do aliance Sky Team v roce 2001, která sdružuje další špičkové dopravce jako Air France, KLM, Delta Airlines, Korean Air a spoustu dalších, požadavky nadstandardních služeb jen podpořil. V té době společnost najala externí firmu, která zaměstnance odbavení školila. K tématům školení patřily např.: principy efektivní komunikace s cestujícím, sebepoznání, typologie cestujícího, principy profesionální péče o cestujícího, interní komunikace, komunikace s problémovým cestujícím, zvládání stížností a reklamací, či využití obchodního přístupu při komunikaci. Následně na žádost dopravce prováděla tato externí firma sama výzkum zaměřený na kvalitu služeb – takzvaný mystery shopping. Na základě tohoto výzkumu pak opět přicházela na řadu školení zaměstnanců. Tato forma školení účinně vzdělávala a rozvíjela dovednosti zaměstnanců. V době zhruba před deseti lety, kdy na Letišti Praha působily v oblasti odbavení další dvě konkurenční



společnosti, mělo odbavení Českých aerolinií vyšší standard a zajistilo společnosti zakázky takových leteckých dopravců, které tento standard hledaly. Z těchto kontraktů a dlouhodobé spolupráce čerpá společnost Czech Airlines Handling dodnes.

V závislosti na globální ekonomické recesi se po roce 2008 letecká doprava stala silně nestabilním odvětvím. V důsledku celosvětového trendu poklesu počtu odbavených cestujících nastala u firem podnikajících v tomto odvětví nutnost přizpůsobit se situaci, aby zůstaly konkurenceschopné a mohly se udržet na trhu. Následná reakce formou snižování nákladů zasáhla i sekci odbavení cestujících. Firma přerušila školení řadových zaměstnanců první linie a zrušila finančně náročný mystery shopping prováděný externí firmou. Aby nedošlo k poklesu kvality nabízených služeb, byl vytvořen nový projekt. Jednalo se o výcvik interních koučů.

Dříve výzkum formou mystery shoppingu poskytoval společnosti zpětnou vazbu jen v globálním pohledu na odbavení, nikoli ve vztahu k jednotlivým zaměstnancům, proto nově vznikl požadavek na konkrétní hodnocení schopností zaměstnanců.

#### **4.1.6 Hodnocení schopností zaměstnanců první linie**

Pro hodnocení pracovníků ve vztahu k jejich schopnostem komunikace s cestujícími byl vytvořen hodnotící formulář, interně nazývaný „check list“. Struktura těchto formulářů je odlišná v závislosti na pozici, kterou pracovníci v zaměstnání vykonávají. Vždy jde tedy o zaměstnance, jehož náplní práce je mimo jiné komunikace s cestujícím. První typ formuláře je pro pracovníky odbavení cestujících, pracovníky pokladny, pracovníky reklamací a asistenty odbavení cestujících. Další typ je pro koordinátory odbavení, poslední pak pro supervizory odbavení, supervizory pokladny a supervizory reklamací (viz příloha 1,2,3).

V těchto formulářích hodnotitel vybírá možností 1 až 6 a následně doplňuje bodové ohodnocení, kde 1 je nejméně/nevyhovující a 6 maximální možné pozitivní hodnocení pracovníka. Formuláře jsou rozděleny do sekcí jako např.: zájem o cestujícího a první dojem, komunikace s cestujícím, závěr a rozloučení, vystupování pracovníka a jeho přístup. U koordinátora odbavení je formulář rozšířen o sekci „komunikace s kolegy a komunikace s nadřízenými a ostatními složkami. Formulář pro Supervisora má pouze dvě

části: komunikace a profesionální charakteristiky, ve které je hodnoceno i vedení lidí. Dále je hodnocena například atmosféra komunikace, projevený zájem o cestujícího, srozumitelnost a jasnost komunikace, oční kontakt, úsměv, zvládání emocí, sebekontrola a další.

Protože není možné, aby pracovník první linie měl hodnocení dlouhodobě neodpovídající požadavkům dané pozice, byly v minulosti nastaveny hodnoty, pod které se pracovník neměl v hodnocení dostat. Pokud se tak stalo, byly dány sankce v podobě krácení variabilní složky platu. Tento druh motivace nebyl nastaven jen v podobě biče. Současně s ním byl nastaven motivující prvek v podobě cukru, kdy finanční suma odebraná z variabilních složek pracovníků s nevyhovujícím hodnocením byla rozdělena mezi stejný počet pracovníků, jejichž hodnocení dosahovalo maximální možné bodové hranice.

Jak je popsáno v kapitole 3.4.5 *Koučování a motivace*, metoda cukru a biče není dlouhodobě příliš účinná. Firma hledala cestu, jak pracovníky motivovat a současně udržet standard, který klienti od odbavování požadovali.

Manažer pozemního provozu popsal cíle, kterých má být v procesu koučování dosaženo takto: „Cílem je samozřejmě docílit maximální kvality ve vztahu k cestujícím stejně jako k zákazníkům v podobě leteckých společností. Ukázat zaměstnancům jak docílit maximální spokojenosti v této oblasti, jak správně vystupovat, jak reagovat v určitých situacích, apod. V současnosti koučink zachází do takových detailů, jako je pouhé pozdravení či oslovení zákazníka, oční kontakt, způsob a styl komunikace, apod.“

## **4.2 Koučování ve společnosti Czech Airlines Handling**

Tato kapitola se věnuje okolnostem vzniku koučování, zdůvodňuje působení interních koučů a popisuje nastavení procesu koučování ve společnosti Czech Airlines Handling.

### **4.2.1 Okolnosti vzniku**

K realizaci nového projektu - koučování - vedlo společnost Czech Airlines Handling více okolností. Tou nejdůležitější byl vývoj v odvětví letecké dopravy, který

následoval po roce 2008. Počty odbavených cestujících klesaly. Počet cestujících na Letišti Praha byl v roce 2008 12,63 milionu. V roce 2012 to bylo jen 10,80 milionu cestujících.<sup>102</sup> V souvislosti s tím bylo nutné snížit stavy zaměstnanců a došlo i na snižování mezd. Počet zaměstnanců společnosti Czech Airlines Handling se od roku 2011 do února 2015 snížil takřka na polovinu. Nejistota pracovního místa a postupné snižování mezd vedlo u zaměstnanců k pracovní demotivaci. Tu se měl u pracovníků první linie snažit opět podpořit projekt koučování. Koučování mělo u pracovníků odbavení nejen probudit vnitřní motivaci, ale také tím pomoci udržet standard poskytovaných služeb.

#### **4.2.2 Interní koučové**

O koučování prováděném externí firmou společnost Czech Airlines Handling v době úsporných opatření ani neuvažovala. Adepti na interní kouče byli vybráni z řad zaměstnanců odbavení cestujících i supervizorů. Jednalo se o takové pracovníky, kteří měli na základě hodnotících formulářů nadprůměrné hodnocení a dále u nich byly dlouhodobě pozorovány vlastnosti, které by kouč měl mít, jak zmiňuje kapitola 3.5.8 *Osobnost kouče*. Tito adepti prošli výběrovým řízením. Na základě psychodiagnostických testů i pohovorů s psychologem byli vybráni budoucí interní koučové. Školení těchto koučů měla na starosti externí firma Top Trainers. Nejednalo se ale o snahu vyškolit profesionální kouče, jak je popsáno v kapitole 3.5.7 *Kdo může koučovat*. Interní koučové prošli pouze 3 denním školením a na základě tohoto školení, podkladů a doporučené literatury, které od externí školící firmy pro svou novou pracovní úlohu obdrželi, již měli u svých kolegů měnit schopnosti a motivaci.

#### **4.2.3 Nastavení procesu koučování ve firemním prostředí**

Na rozdíl od tradičního pojetí koučování, kdy proces koučování přichází shora od vedení směrem k podřízeným pracovníkům, ve společnosti Czech Airlines Handling se koučování uplatňuje pouze u řadových pracovníků. Z rozhovoru s manažerem pro pozemní provoz bylo zjištěno, že koučování nepoužívá a ve své manažerské praxi žádným druhem koučováním neprošel. Koučování tedy ve společnosti Czech Airlines Handling není spojeno s managementem a jeho vedením lidí.

---

<sup>102</sup> Vaclav Havel Airport Prague. Tiskové zprávy [online]

Koučováním má projít každý pracovník první linie zhruba jednou za čtvrt roku. Účast na tomto koučování není ze strany pracovníka dobrovolná. Může jej sice odříci, ale pouze ve výjimečných případech. Koučování pracovníka se děje za provozu a není pro něj vyhrazen žádný konkrétní čas.

Koučování ve společnosti Czech Airlines Handling sestává z dvou částí. První částí je vyplnění hodnotícího formuláře koučem. Druhou částí je koučovací pohovor.

Vyplnění koučovacího formuláře provádí interní kouč na základě pozorování pracovníka první linie. Toto pozorování se děje obvykle nejprve z odstupů, bez toho, aniž by o tom pracovník věděl – tzv. skryté pozorování. Tehdy kouč sleduje pracovníkovu chování směrem k cestujícím. Později pak kouč přejde blíže k pracovníkovi, aby mohl lépe zhodnotit například úroveň komunikace a další kritéria hodnotícího check listu. Vyplňování hodnotícího formuláře je pro kouče povinné. Zároveň je zde nastavena jakási motivace pro kouče. Pokud kouč vyplní určitý počet hodnotících formulářů za měsíc, dostává k výplatě finanční odměnu. Ta nezávisí na rozsahu ani hloubce koučovacího pohovoru, který po hodnocení následuje.

V druhé části procesu přichází na řadu zmíněný koučovací pohovor. Ten se odehrává stranou od ostatních zaměstnanců a je soukromý. Na tento pohovor ale není od zaměstnavatele pro koučovaného zaměstnance vyhrazen konkrétní čas. Pohovor se tak odehrává mezi pracovními úkoly, které má zaměstnanec pevně přiděleny a časově vymezeny. Z důvodu tohoto časového omezení má koučovací pohovor v některých případech délku pouhých pěti minut. Během pohovoru dochází k seznámení zaměstnance s obsahem vyplněného hodnotícího formuláře. Formulář musí zaměstnanec svým podpisem odsouhlasit. Během pohovoru jsou zhodnoceny cíle, kterých měl zaměstnanec od předchozího koučování dosáhnout. Ve vztahu k vyplněnému formuláři je proveden rozbor jeho výkonu a je stanoven cíl, kterého má koučovaný dosáhnout.

V procesu koučování, jak uvedl manažer pozemního provozu: „Je cílem samozřejmě docílit maximální kvality ve vztahu k cestujícím stejně jako k zákazníkům v podobě leteckých společností. Ukázat zaměstnancům, jak docílit maximální spokojenosti v této oblasti, jak správně vystupovat, jak reagovat v určitých situacích, apod. V současnosti koučink zachází do takových detailů, jako je pouhé pozdravení či oslovení zákazníka, oční

kontakt, způsob a styl komunikace apod. Výstupy z provedeného koučinku jsou pravidelně managementem sledovány a vyhodnocovány. Výstupy jsou také prezentovány na pravidelném zasedání představenstva společnosti.“

Proces koučování ve společnosti Czech Airlines Handling probíhá kontinuálně od roku 2008. Pro zaměstnance je tento koučink povinný. Doposud ale nebylo zjišťováno zpětnou vazbou od koučovaných, zdali koučování pocítují jako přínosné.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Pro dotazníkové šetření bylo z celkového souboru asi 180 zaměstnanců osloveno 54 respondentů. Všichni respondenti patřili k pracovníkům první linie, kteří procházejí koučováním ve společnosti Czech Airlines Handling. Dotazník (viz příloha č. 4) byl rozdáván v průběhu dvou dnů konkrétním zaměstnancům na jejich pracovišti. Každý respondent byl o vyplnění dotazníku osobně požádán. Dále byl respondent informován, že je dané šetření schváleno manažerkou pro odbavení cestujících a k jakému účelu je dotazníkové šetření prováděno. To bylo současně popsáno v úvodních dvou odstavcích dotazníku. Respondenti vyplnili a vrátili 53 dotazníků. Procentuální návratnost, daná poměrem vyplněných a rozdaných dotazníků, je 98,15 %. Vysoké procento návratnosti přímo souvisí s osobní distribucí i sběrem dotazníku a také s tématem, které se respondentů přímo dotýká a ke kterému tak dostali poprvé možnost se vyjádřit. Jeden z vyplněných dotazníků byl vyplněn chybně, a proto nemohl být dále použit.

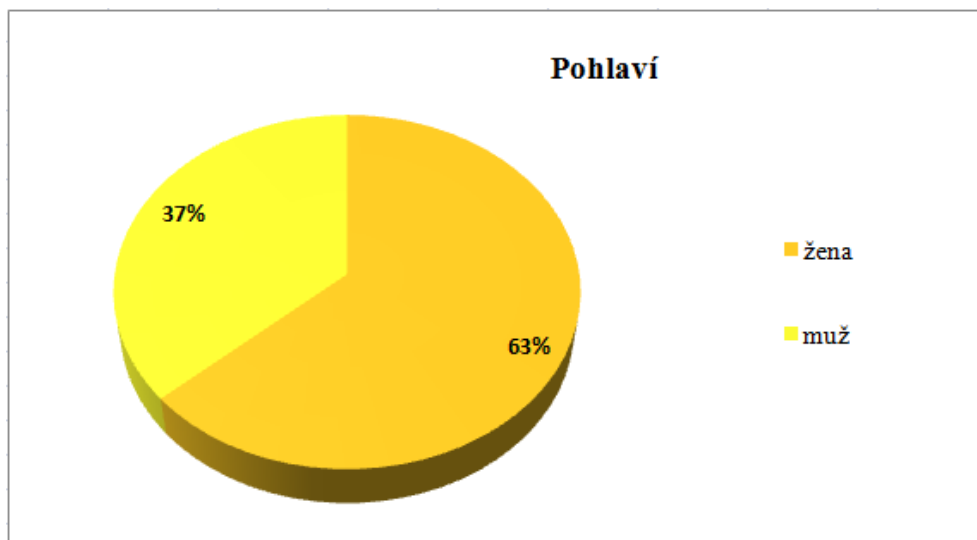
#### **4.3.1 Identifikační část dotazníku**

Identifikační část dotazníku poskytuje podrobnější informace o souboru respondentů, jejichž společným znakem je zaměstnavatel a proces koučování, kterým v rámci svého zaměstnání procházejí. Pro přehlednost jsou získaná data zpracována do podoby koláčových grafů.

##### **Pohlaví**

Z níže uvedeného grafu č. 1 je zřejmé, že z celkového počtu 52 respondentů tvoří nadpoloviční část ženy. Jedná se o 63 %, což odpovídá počtu 33 žen. 19 respondentů, tedy 37 %, pak tvoří muži.

**Obrázek č. 3: Graf č. 1 - Pohlaví**

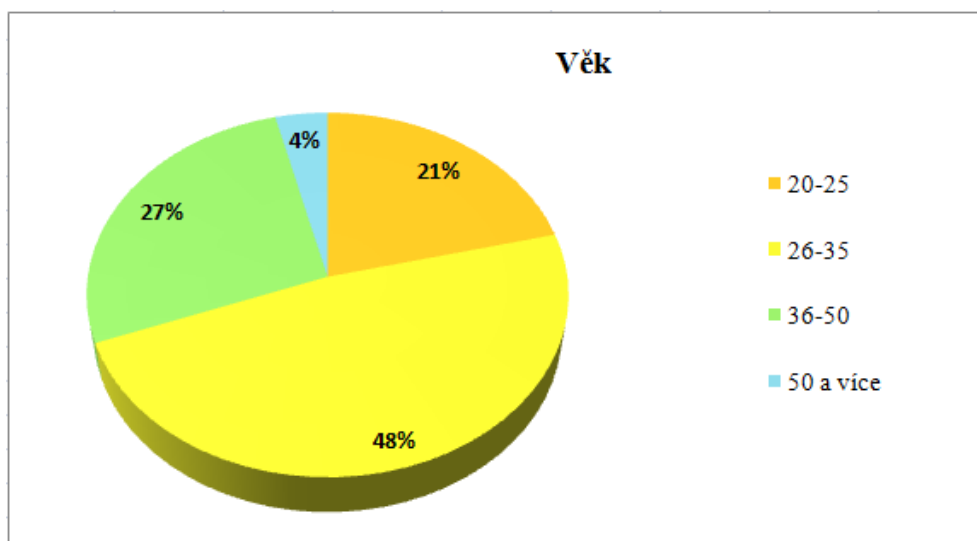


Zdroj: vlastní zpracování

### Věk

Nejpočetnější věkovou skupinu tvoří věková kategorie 26 – 35 let. Tuto kategorii v dotazníku zaškrtnulo 25 dotazovaných, což odpovídá 48 %. Více než čtvrtina respondentů, 27 %, spadá do věkové kategorie 36 – 50 let. Jedná se konkrétně o 14 zaměstnanců. Na další pozici s 21 % se umístila kategorie 20 – 25 let, do které patří 11 zaměstnanců. Nejmenší podíl – pouhá 4 % - zaujímá věková kategorie 50 a více, kterou v dotazníku označili pouze 2 respondenti. Žádný z respondentů nespadal do kategorie 20 a méně let. Rozložení věkových kategorií graficky znázorňuje graf č. 2.

**Obrázek č. 4: Graf č. 2 - Věk**

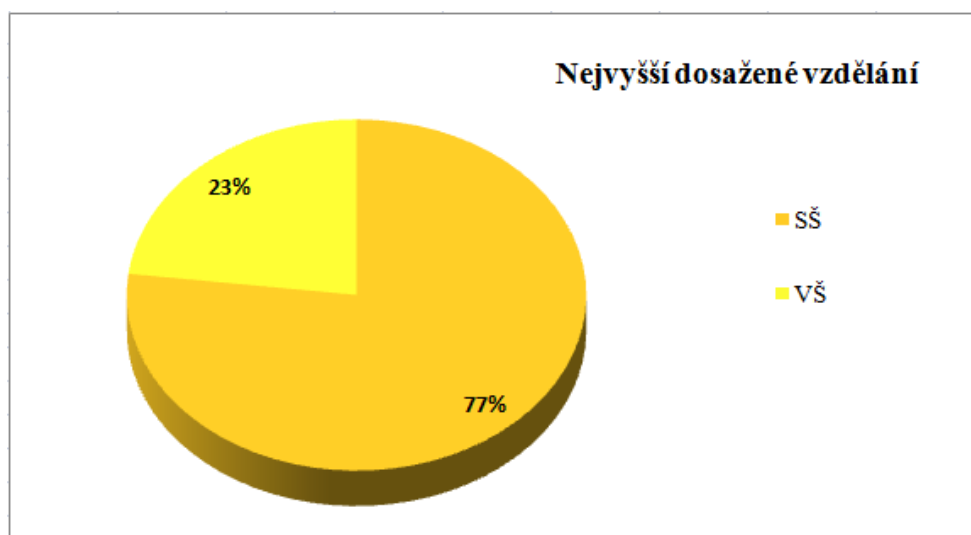


Zdroj: vlastní zpracování

### Nejvyšší dosažené vzdělání

Z grafu č. 3 je patrné, že většina zaměstnanců společnosti má středoškolské vzdělání. Jedná se o 40 respondentů, což odpovídá 77 %. Zbýlých 23 % respondentů, konkrétně 12 lidí, uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Žádný z respondentů neoznačil třetí z možností – základní školu. To souvisí s požadavkem zaměstnavatele na uchazeče o většinu pracovních pozic. Výjimkou je pozice asistenta odbavení. Pro ostatní je požadavkem, kromě znalosti anglického jazyka, maturitní zkouška.

Obrázek č. 5: Graf č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

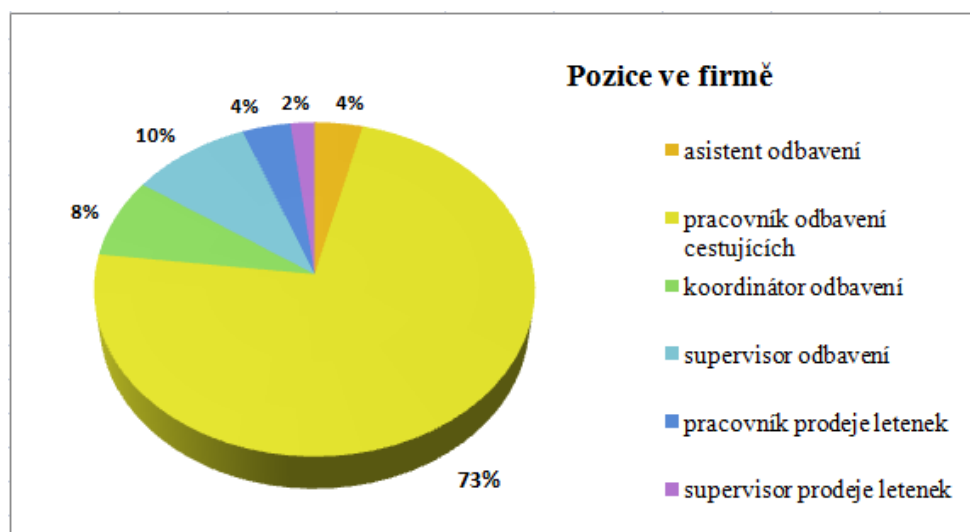


Zdroj: vlastní zpracování

### Pozice ve firmě

Graf č. 4 zobrazuje rozdělení respondentů podle pracovních pozic, na kterých ve firmě pracují. Distribuce dotazníků probíhala na pracovišti během provozu, a tak byli osloveni zaměstnanci na konkrétních pracovních pozicích v takovém poměru, v jakém jsou v pracovní den na pracovišti tyto pozice zastoupeny. Graf č. 4 odráží toto zastoupení a reprezentuje celkové počty pracovních míst na daných pozicích.

Obrázek č. 6: Graf č. 4 - Pozice ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější skupina zaměstnanců pracuje na pozici pracovník odbavení cestujících. Jedná se o 73 % respondentů, konkrétně o 38 lidí. V interní mluvě jsou nazýváni pracovníky ODC, případně check-in agenty. Cestující je vnímá jako „pracovníky za přepážkou, kteří posílají zavazadlo.“

10 % podílu na grafu, tedy 5 respondentů, zaujímá pozice supervizor odbavení. Tato pozice je nadřazená pozici pracovníka odbavení cestujících, koordinátora odbavení i asistenta odbavení. Supervisor odbavení nepřichází do kontaktu s cestujícími tak často, jako pracovníci na ostatních zmíněných pozicích. Když se tak stane, je jeho přístup k cestujícím nesmírně důležitý. Stává se to totiž nejčastěji v okamžiku, kdy cestující vnímá nastalou situaci jako problémovou a žádá kontakt s osobou kompetentnější, nadřazenou.

4 respondenti pracují na pozici koordinátora odbavení. To odpovídá 8% podílu všech dotazovaných. Koordinátoři jsou jakýmsi mezičlánkem mezi pracovníkem odbavení a supervizorem. Do kontaktu s cestujícími se dostávají velmi často a to i právě v pozici pracovníka odbavení, která je součástí jejich pracovního zařazení. Koordinátor odbavení je pozice nadřazená asistentům odbavení a v jistých situacích i pracovníkům odbavení.

Shodně po 2 zaměstnancích, tedy 4% zastoupení, zaujmají na grafu dvě pracovní pozice. Jedná se o asistenty odbavení a pracovníky prodeje letenek.



Asistenti odbavení pracují nejčastěji u takzvaných samoobslužných kiosků. To jsou počítače s grafickým rozhraním určeným pouze pro odbavení se cestujících nejrůznějších leteckých společností. Toto samo-odbavení je někdy povinné, jindy dobrovolné. Pozice asistenta je určena právě pro pomoc cestujícím při odbavení na těchto kioscích. Dále je například určena pro péči o takzvané nedoprovázené děti, kteří cestují bez rodičů.

Pracovníci prodeje letenek jsou v každodenním styku s cestujícími. Kromě prodeje letenek také mohou měnit cestujícím jejich rezervace a mají pravomoc manipulace s penězi v případech, že cestující doplácí za nadstandardní služby.

Nadřízený těmto pracovníkům je supervizor prodeje letenek. Jeho kontakt s cestujícími je obdobný pracovní pozici supervizora odbavení. V grafickém znázornění zaujímá pouze 2% podíl, jelikož se jednalo pouze o 1 respondenta.

### Počet let ve firmě

Tabulka č. 3 udává přehled o počtu let, které respondenti u společnosti pracují. Z tabulky je na první pohled zřejmý první vypovídající znak. Jedná se o *modus* ( $\hat{x}$ ). Největší četnost odpovědí, tedy 6, se nachází ve sloupečku „8 let“, které respondenti u firmy pracují. Vypočtený *medián* ( $\tilde{x}$ ) pak rozděluje řadu odpovědí na hodnotě 8,5 roku. Kdy polovina respondentů pracuje u firmy déle než 8,5 roku a polovina je v zaměstnání méně let. *Aritmetickým průměrem* ( $\bar{x}$ ) lze zjistit, že respondent pracuje u firmy průměrně 10,4 let.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

**Tabulka č. 3: Počet let ve firmě**

počet let ve firmě	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	21	22	30	36	celkový součet
počet zaměstnanců	1	3	4	2	5	4	1	6	2	3	4	2	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	52

Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.2 Zjišťovací část dotazníku

Zjišťovací část dotazníku se zabývá analýzou koučovacího procesu, který ve společnosti Czech Airlines Handling probíhá. První otázka zjišťovací části je filtrační a po jejím zodpovězení respondent buď pokračuje k dalším otázkám, nebo nikoli.

Zjišťovací část je rozdělena do logických okruhů otázek, které analyzují jednotlivé prvky koučování, přínos koučování pro koučované a koučování ve vztahu k motivaci a potřebám rozvoje zaměstnanců. Otázky v těchto okruzích jsou uzavřené, selektivní a respondent u nich vybírá vždy jen jednu odpověď. Odpověď vyjadřuje míru souhlasu s tvrzením popisujícím ideální stav, který má při koučování nastat, jak je u jednotlivých prvků koučování popsáno v literární rešerši. Výstup z každého logického okruhu otázek jsou shrnuty v dílčím zhodnocení.

Dvě otázky v dotazníku jsou polootevřené, které respondent doplnit může i nemusí. Další dvě otázky jsou otevřené a odpověď na ně je pro respondenta dobrovolná. Poslední otázka je filtrační, kdy je respondent v případě kladné odpovědi žádán o popsání zkoumaného jevu.

#### 4.3.2.1 Respondent prochází pravidelně koučováním

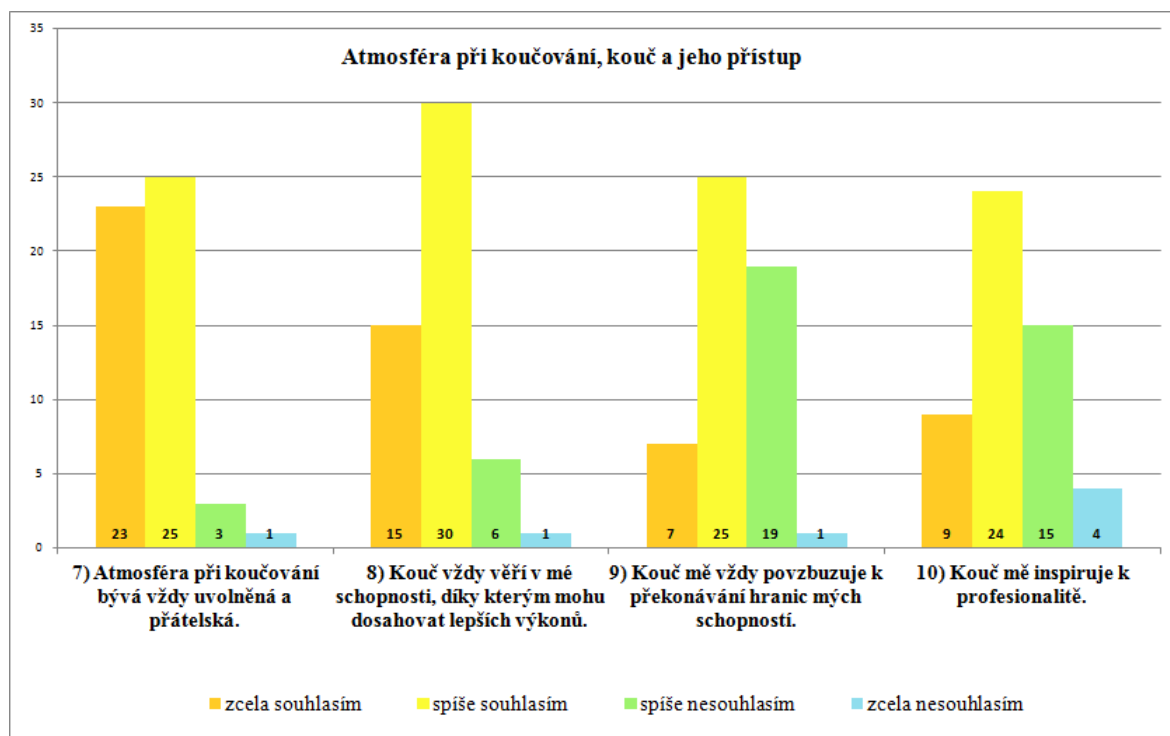
První otázka zjišťovací části dotazníku je filtrační a respondent volí z možností *ano* či *ne* k otázce, zdali ve své práci prochází pravidelně (jednou za 2 až 3 měsíce) koučováním. Pokud odpověď respondenta zní *ne*, nemá dále pokračovat ve vyplňování.

Při této otázce všech 52 respondentů odpovědělo *ano* a ve vyplňování dotazníku pokračovali dál.

#### 4.3.2.2 Atmosféra při koučování, kouč a jeho přístup

První část dotazníku tvoří čtyři otázky, které jsou zaměřené na kouče a jeho přístup ke koučovaným kolegům a na atmosféru, která při koučování nastává. Odpovědi respondentů jsou přehledně uspořádány v grafu č. 5.

Obrázek č. 7: Graf č. 5 - Atmosféra při koučování, kouč a jeho přístup



Zdroj: vlastní zpracování

### 7) Atmosféra při koučování bývá vždy uvolněná a přátelská.

Jak je patrné z grafu č. 5, s tímto tvrzením zcela souhlasí 23 respondentů. Dalších 25 udalo možnost spíše souhlasím. Pouze 3 koučování s tvrzením spíše nesouhlasí a 1 jediný zcela nesouhlasí.

Je zřejmé, že se koučům daří navodit uvolněnou a přátelskou atmosféru. Pro toto tvrzení hovoří i fakt, že se jedná o kouče interní, o kolegy, kteří se s každým koučovaným znají, a proto odpadá ostýchavost či nervozita, která by atmosféru mohla rušit. Zároveň je pozitivní hodnocení atmosféry o to významnější, že koučování probíhá v pracovním provozu, kdy se koučovaný může cítit pod tlakem dalších úkolů.

### 8) Kouč vždy věří v mé schopnosti, díky kterým mohu dosahovat lepších výkonů.

S tímto tvrzením zcela souhlasí 15 a spíše souhlasí 30 respondentů. 6 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a pouze 1 zcela nesouhlasí. To, že kouči budí dojem, či opravdu věří ve schopnosti koučovaných, je koučovými odsouhlaseno. Pouze 13 % respondentů se přiklání k nesouhlasu. Tato koučova schopnost, vidět v lidech jejich potenciál, pokládá

procesu koučování základní kameny. Kouč by měl vnímat schopnosti koučovaného, které si zatím ani sám koučovaný neuvědomuje. Společně je pak mohou začít rozvíjet.

### **9) Kouč mě vždy povzbuzuje v překonávání hranic mých možností.**

S tímto tvrzením zcela souhlasí 7 respondentů. 25 dotazovaných s tvrzením spíše souhlasí. 19 dotazovaných s tvrzením spíše nesouhlasí a pouze 1 respondent nesouhlasí zcela. S tímto tvrzením se tedy pojí nadpoloviční souhlas koučovaných. Více než třetina koučovaných s tímto tvrzením nesouhlasí.

To, že koučové vidí potenciál koučovaných, bylo odsouhlaseno. Koučování ale již stejnou měrou nepotvrdili schopnost kouče na tomto potenciálu spolu s koučovanými pracovat a povzbuzovat je.

### **10) Kouč mě inspiruje k profesionalitě**

S tímto tvrzením zcela souhlasí 9 respondentů, 24 spíše souhlasí. 15 respondentů spíše nesouhlasí a 4 respondenti s tvrzením zcela nesouhlasí.

Pokud je kouč, jako v tomto případě, interní a dokonce pracuje na stejné pozici jako ti, které koučuje, měly by jeho profesní schopnosti být na vysoké úrovni. To i proto, aby mohl inspirovat svým příkladem. Respondenti opět tvrzení, že je kouč inspiruje, v nadpoloviční většině schválili. Podíl těch, kteří vyjádřili svůj nesouhlas, ale není opomenutelný.

### **Dílčí zhodnocení**

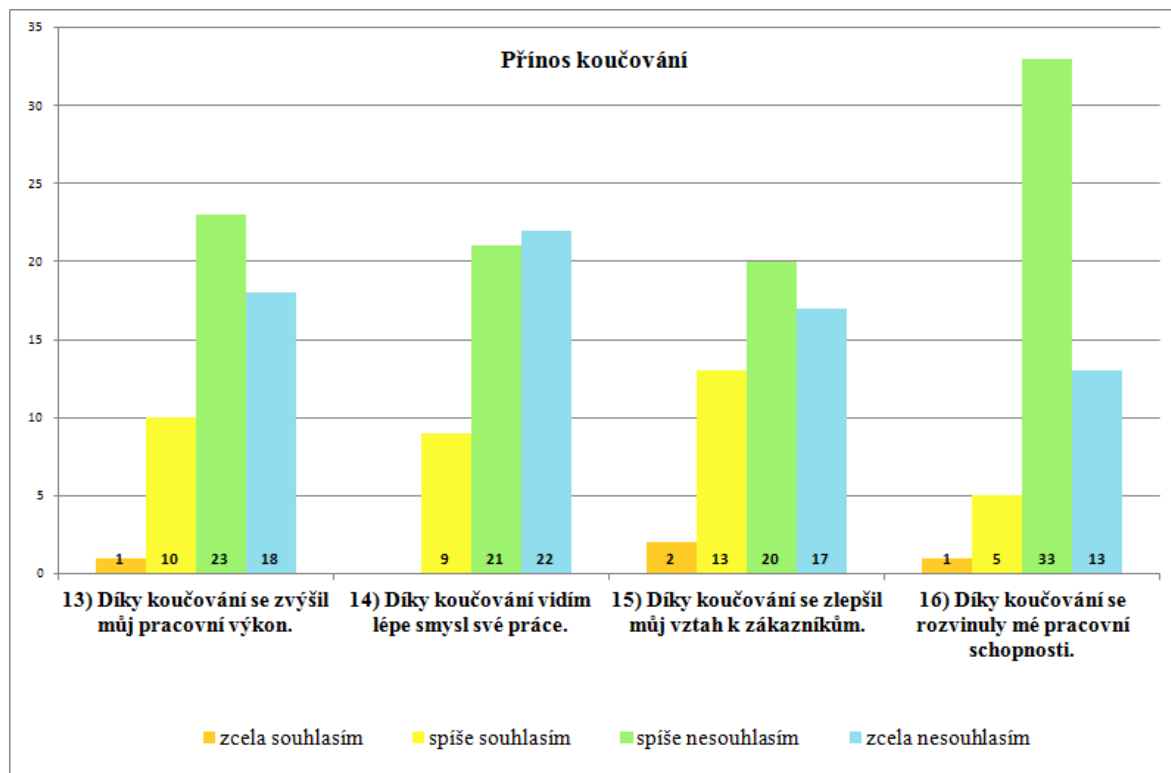
S přístupem kouče i s atmosférou, která při koučování panuje, jsou koučování ve velké míře spokojeni. U tří otázek nesouhlas projevili pouze zlomek respondentů. Z toho vyplývá, že výběr osobností na práci kouče byl dobrý, protože jejich přístup ke koučování a koučovaným je hodnocen pozitivně.

#### **4.3.2.3 Přínos koučování**

Druhý okruh otázek je zaměřen na přínos, který koučování pociťují díky procesu koučování. Kromě 4 uzavřených otázek je v této části zhodnocena i otázka č. 17, která

přínos koučování hodnotí více v oblasti schopností. Na grafu č. 6 jsou graficky znázorněny výstupy ze 4 uzavřených otázek.

**Obrázek č. 8: Graf č. 6 - Přínos koučování**



Zdroj: vlastní zpracování

### 13) Díky koučování se zvýšil můj pracovní výkon.

S tímto tvrzením zcela souhlasí pouze 1 respondent. Jen 10 respondentů označilo možnost spíše souhlasím. 23 respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 18 respondentů zcela nesouhlasí. Jinak řečeno 78 % koučovaných tedy s tvrzením spíše a zcela nesouhlasí.

### 14) Díky koučování vidím lépe smysl své práce

Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost zcela souhlasím. Pouze 9 respondentů spíše souhlasí. Dohromady celkem 82 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí a dělí se takřka rovným dílem na 21 koučovaných, kteří spíše nesouhlasí a 22 těch, kteří zcela nesouhlasí.

### **15) Díky koučování se zlepšil můj vztah k zákazníkům.**

U tohoto tvrzení pouze 2 respondenti označili možnost zcela souhlasím a 13 označilo možnost spíše souhlasím. Jedná se tedy o 28 % respondentů. To není na první pohled příliš mnoho, ale pokud koučování cítí, že díky koučování se jejich vztah k zákazníkům zlepšil, je to pozitivní nejen pro ně samotné, ale také pro firmu, která potřebuje zaměstnance s dobrým vztahem k zákazníkům. Každé potenciální zlepšení je přínosné. Pokud se díky koučování zlepšil vztah k zákazníkům alespoň u čtvrtiny zaměstnanců, má tento proces nepochybně smysl.

20 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a 17 nesouhlasí zcela. Neznamená to ale, že se u těchto respondentů vztah k zákazníkům zhoršil. Stejně tak to neznamená, že doposud nebyl na velmi dobré úrovni. Přestože takřka tři čtvrtiny koučovaných s výrokem nesouhlasí, neznamená to negativní zhodnocení tohoto tvrzení jako celku.

### **16) Díky koučování se rozvinuly mé pracovní schopnosti.**

S tímto tvrzením zcela souhlasí pouze 1 respondent, 5 respondentů spíše souhlasí. Dalších 33 respondentů, spíše nesouhlasí a 13 respondentů zcela nesouhlasí. Celkově jde o 88 % respondentů, kteří vyjadřují svůj nesouhlas s rozvojem pracovních schopností.

V porovnání s otázkou č. 17, která úzce souvisí a navazuje na otázku č. 16, je ale vidět rozdíl v odpovědích respondentů.

Otázka č. 17 nabízí výčet schopností, jak jsou uvedeny v kapitole 3.4.4 *Co přináší koučování pracovníkovi*, a ve své první části nabádá respondenty k označení těch, které se u nich díky koučování rozvinuly. V dalším kroku se respondenti k výčtu vracejí a označují ty schopnosti, které si díky koučování nově osvojili. Tato otázka je polootevřená a v případě, že by respondent věděl o dalších schopnostech, které ve výčtu nenašel, smí je doplnit. Této možnosti ale žádný respondent nevyužil.

V první části otázky 23 z 52 respondentů označilo alespoň jednu z 16 nabízených schopností, která se u nich rozvinula. Právě jednu ze schopností označilo 5 respondentů. U dalších 18 respondentů se tedy díky koučování rozvinula více než jedna schopnost. Zde je vidět rozdílná bilance ve srovnání s otázkou č. 16, u které s rozvojem schopností souhlasilo pouze 6 respondentů.

Nejčastěji se vyskytující variantou odpovědi byly právě dvě označené schopnosti. Jeden respondent označil schopností dokonce jedenáct. Nejvíce, tedy 10 respondentů volilo z výčtu schopností jako svou odpověď *nadhled* a *sebeovládání*. 8x pak respondenti zvolili rozvoj *tolerance* a *pozitivního postoje*.

V druhé části otázky respondenti označili ty schopnosti, které si díky koučování nově osvojili. 6 respondentů označilo právě jednu ze schopností. Dalších 6 respondentů označilo dvě až tři schopnosti. Nejčastěji, 4x, zvolili respondenti jako svou nově osvojenou schopnost *odstup*. 77 % koučovaných neoznačilo ani jednu ze schopností.

### **Dílčí zhodnocení**

U tohoto okruhu otázek, které jsou zaměřeny na přínos koučování, se při prvním pohledu na graf jeví, že respondenti s tvrzeními v převážné většině spíše a zcela nesouhlasí. Celkové hodnocení subjektivního přínosu koučování jednotlivcům je proto spíše negativní. Jak je ale zřejmé z porovnání otázek 16 a 17, respondenti hodnotili přínos koučování na rozvoj jejich schopností odlišně. Teprve při důkladnějším rozboru schopností respondenti zhodnotili, že se u nich přece jen nějaké schopnosti rozvinuly. Oproti původním 6 souhlasným odpovědím u otázky č. 16 se počet rozvinutých schopností u otázky č. 17 navýšil o 2/3 na 18 respondentů.

I přesto je nutné konstatovat, že 79 % respondentů u otázky č. 13, 83 % respondentů u otázky č. 14, 70 % respondentů u otázky č. 15 a více než polovina respondentů u otázek 16 a 17 spíše či zcela nesouhlasí a přínos v koučování nevidí.

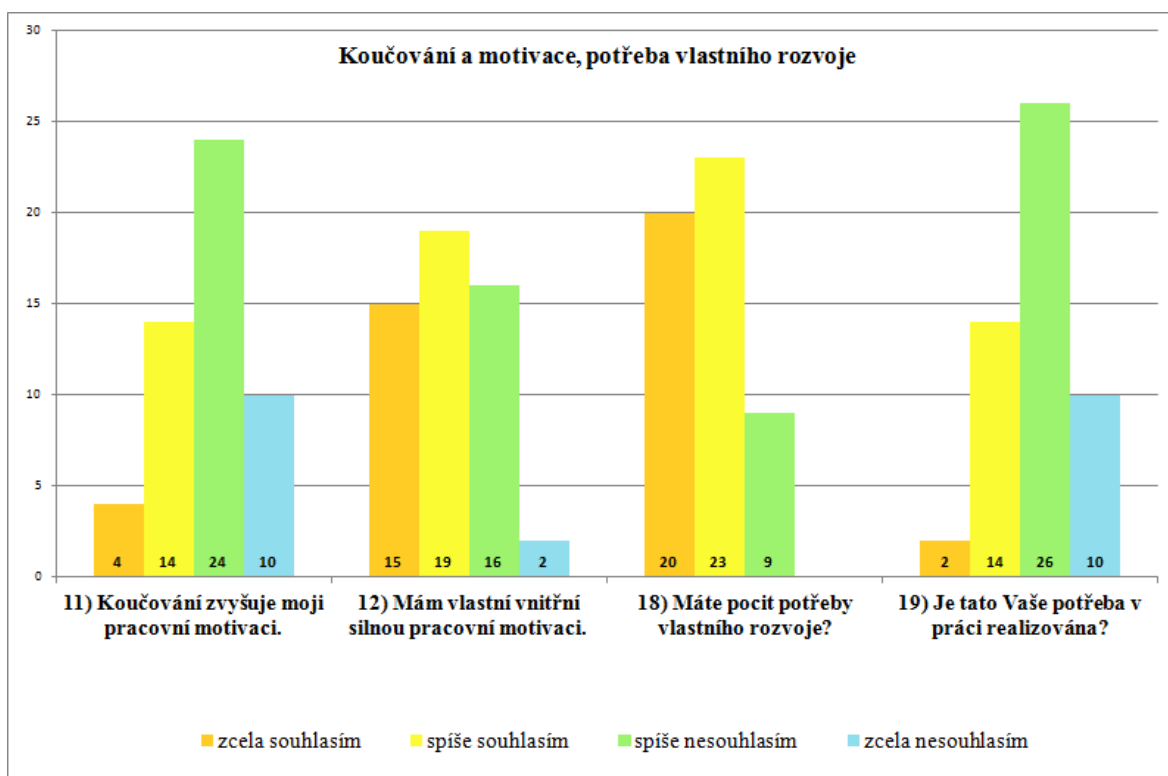
Vzhledem k tomu, že zvýšení pracovního výkonu je jedním z hlavních výstupů, které má proces koučování přinést, je nesouhlas s tvrzením o zvýšení pracovního výkonu ve výši 79 % tristní.

Jak je popsáno v kapitole 4.2.3 *Nastavení procesu koučování ve firemním prostředí*, koučování není ve společnosti Czech Airlines Handling spojeno s managementem a jeho vedením lidí. To může být jeden důvodů, proč koučování v této společnosti nevede k dosahování lepších výkonů. Kapitola 3.4.6 *Koučování a výkonnost* udává, že koučování zaměřené na dosahování lepších výkonů není nijak složité. Musí být ale důsledně uplatňovány jeho principy. Prvním z nich je začít uplatňovat koučování při řízení.

#### 4.3.2.4 Koučování a motivace, potřeba vlastního rozvoje

Poslední okruh uzavřených otázek je zaměřen na motivaci a potřebu rozvoje. Tyto aspekty jsou totiž velmi důležité pro každého zaměstnance. V dnešní době se člověk více než dříve rozhoduje o změně nebo přijetí nového pracovního místa i na základě možnosti uspokojení své potřeby rozvoje. Motivační stimuly, které pracovní prostředí nabízí, hrají při jeho rozhodování neméně důležitou roli.

Obrázek č. 9: Graf č. 7 - Koučování a motivace, potřeba vlastního rozvoje.



Zdroj: vlastní zpracování

##### 11) Koučování zvyšuje moji pracovní motivaci

Jak ukazuje graf č. 7, pouze 4 respondenti s tímto tvrzením zcela souhlasili, 14 respondentů spíše souhlasilo. Naopak s tímto tvrzením spíše nesouhlasilo 24 respondentů a 10 dokonce zcela nesouhlasilo. Většina, tedy 65 % respondentů s tvrzením nesouhlasí.

##### 12) Mám vlastní vnitřní silnou pracovní motivaci

U této otázky shodný podíl respondentů, zmíněných 65 %, s tvrzením souhlasí. Konkrétně 15 koučovaných zcela souhlasí a 19 spíše souhlasí. 16 respondentů spíše nesouhlasí a pouze 2 zcela nesouhlasí.



### **18) Máte pocit potřeby vlastního rozvoje?**

Na tuto otázku odpovědělo 20 respondentů zcela souhlasím, 23 spíše souhlasím. Pouze 9 respondentů spíše nesouhlasí.

### **19) Je tato vaše potřeba v práci realizována?**

Jen 2 respondenti na tuto otázku odpověděli zcela souhlasím. 14 respondentů spíše souhlasí. 26 respondentů spíše nesouhlasí a 10 dotázaných zcela nesouhlasí.

### **Dílčí zhodnocení**

Jak uvedl manažer pro pozemní provoz společnosti: „V souvislosti s vývojem situace a objemem organizačních změn je koučink samozřejmě nástrojem, který společnost i nadále podporuje a slibuje si od něj udržení kvality právě v době, kdy dochází k nepopulárním změnám. V tomto ohledu je samozřejmě koučink s ohledem na klesající motivaci složitější, ale o to významnější.“

V kapitole 3.4.5 *Koučování a motivace* je uvedeno, že koučování může vytvářet předpoklady pro sebemotivaci, která je společně s vnitřní motivací jedinou trvale udržitelnou a efektivní motivací. Přesto je u otázky č. 11 z odpovědí koučovaných patrné, že koučování nezvyšuje jejich pracovní motivaci.

Společnost Czech Airlines Handling má zaměstnance, kteří v nadpoloviční většině souhlasili s tvrzením, že mají vlastní vnitřní silnou pracovní motivaci. Ta je hlavním předpokladem toho, že budou lidé výkonní.

83 % zaměstnanců uvedlo, že má pocit potřeby vlastního rozvoje. Pouze 31 % zaměstnanců souhlasí s tím, že je tato jejich potřeba v práci realizována. Zbýlých 69 % s tímto tvrzením nesouhlasí. Potřeba rozvoje je jednou ze základních lidských potřeb a u mnohých zaměstnanců není realizována. Mohla by se tak společně se silnou vnitřní motivací a nedostatečnou motivací zajišťovanou ze strany zaměstnavatele stát důvodem pro změnu zaměstnání. Každý jedinec bude hledat takové zaměstnání, ve kterém bude moci využít svůj potenciál a realizovat se. Společnost by tak mohla přijít o pracovníky, kteří mají díky dlouholeté praxi v oboru mnoho zkušeností, či o nadšené nováčky, pro které není připravena možnost učit se a realizovat.

#### 4.3.2.5 Koučink, mentoring, hodnocení zaměstnance

V otázce č. 20 respondenti hodnotí čtyři věty podle toho, jak se tyto věty podobají procesu koučování, kterým respondenti při své práci procházejí. Respondenti volí ze škály 1 až 4, kde 1 je nejmenší podobnost a 4 je podobnost největší. Tato otázka je současně polootevřená, a pokud respondenta napadá jiný vhodný způsob vyjádření, může jej napsat. Této možnosti využili dva respondenti.

Cílem otázky č. 20 je zjistit, zdali zaměstnanci opravdu prochází koučováním a jakou měrou se na tomto procesu spolupodílí metoda mentoringu.

První dvě věty popisují pouze první část koučovacího procesu tak, jak je ve společnosti Czech Airlines Handling nastaven. Jedná se o tu část, ve které kouč vyplňuje hodnotící formulář na základě pozorování zaměstnance. Věty zněly: „Jedná se o hodnocení zaměstnance.“ a „Jedná se o hodnocení zaměstnance, podle kterého je odvozené jeho finanční ohodnocení.“

Další dvě věty, které respondenti hodnotili, byly sestaveny záměrně tak, aby popisovali koučování a mentoring. Neboli: „Jedná se o proces, ve kterém kouč vyplní hodnotící dotazník, následně mi podá zpětnou vazbu k mé práci, poté s podporou kouče hledám nová řešení, nový pracovní cíl a možnosti jeho dosažení.“ a „Jedná se o proces, ve kterém kouč vyplní hodnotící dotazník, následně mi podá zpětnou vazbu k mé práci, poté mu kouč radí a doporučuje, jak pracovat lépe, předává mi své znalosti, pracovní návyky i způsob uvažování.“

Mentoring byl k porovnávání vybrán z toho důvodu, že ve společnosti koučují interní koučové, kteří působí na stejných pracovních pozicích jako samotní koučování. Jak je popsáno v kapitole 3.3.2 *Mentorování*, koučování a mentorování pak může dělit jen velmi tenká linie.

V tabulce č. 4 jsou seřazeny tzv. „porovnávací věty“ podle podobnosti, kterou jim respondenti přiřadili. Podobnost je určena na základě nejčastější odpovědi, kterou respondenti dané větě přiřadili a na základě průměrné hodnoty těchto odpovědí. Na grafu č. 9 (viz příloha č. 5), kde lze porovnat absolutní četnosti odpovědí respondentů.

Největší podobnost – označení 4 - respondenti nejčastěji přiřadili k *hodnocení zaměstnance*. Vypočítaná průměrná hodnota je 2,9. Respondenti u hodnocení zaměstnance vidí větší až největší podobnost s procesem koučování, kterým v práci procházejí.

O desetinu menší průměrnou hodnotu 2,8 získala věta, která popisovala metodu mentoringu. Respondenti této metodě nejčastěji přiřadili větší podobnost – tedy 3.

Až na pomyslném třetím místě se umístil popis samotné metody koučinku. S průměrnou hodnotou 2,6. Tato hodnota se nachází takřka přesně na pomezí mezi největší a nejmenší podobností. I této metodě, shodně jako mentoringu, respondenti nejčastěji přiřadili větší podobnost (3).

Nejmenší podobnost, 1, respondenti vidí v *hodnocení zaměstnance, podle kterého je odvozené jeho finanční ohodnocení*. Průměrná hodnota, kterou respondenti přiřadili této větě, je 1,3.

Dva respondenti využili možnosti doplnit jiné vhodné vyjádření k podobnosti s procesem koučování, které je napadá. Jejich vyjádření zní:

*„Statistiky, manažerské tabulky, nebezpečí zneužití, může posloužit i pozitivním a v negativním.*

*„Jedná se o nucené hodnocení zaměstnance.“*

**Tabulka č. 4: Koučink, mentoring, hodnocení zaměstnance**

Koučování ve společnosti Czech Airlines Handling je možné přirovnat k:	Nejčastější odpověď: (4 největší podobnost 1 nejmenší podobnost)	Průměrná hodnota
Hodnocení zaměstnance	4	2,9
Popis metody mentoringu	3	2,8
Popis metody koučinku	3	2,6
Hodnocení zaměstnance, podle kterého je odvozené jeho finanční ohodnocení	1	1,3

Zdroj: vlastní zpracování

## **Dílčí zhodnocení**

Lze tedy konstatovat, že proces koučování, kterým respondenti ve firmě procházejí, vnímají především jako hodnocení zaměstnanců bez vztahu k jakékoli možné finanční odměně. Dále z popsaných zjištění vyplývá, že metoda koučování je v podání interních koučů lehce upozaděna za metodou mentoringu. Pokud ovšem na druhou – nehodnotící – část procesu koučování, jak je ve společnosti nastaven, v praktických situacích vůbec dochází, pakliže respondenti přiřkli největší podobnost (4) nejčastěji pouhému *hodnocení zaměstnance*.

To, že se popis mentoringu podobá firemnímu procesu koučování více, než samotný popis koučinku může mít více příčin. Jednou z nich je fakt, že koučují interní kouči. Jejich zainteresovanost jim brání v nadhledu a zaměstnancům častěji pomáhají formou rady a předáváním pracovních návyků. Další příčinou může být to, že na koučování neexistuje jasně vymezený čas, během kterého by mohlo dojít na zásadní prvky koučování, jako jsou formulace cíle, rozbor reality, či kladení otázek, které koučovaného přivádějí na možnosti, pomocí nichž dosáhne stanoveného cíle.

### **4.3.2.6 Efektivnější koučování, návrhy na zlepšení**

Součástí dotazníku jsou i dvě otevřené otázky. Odpověď na tyto otázky je dobrovolná. Přesné citace odpovědí jsou uvedeny v příloze č. 6.

#### **21) Jak by bylo podle vás možné učinit koučování efektivnější**

Na první otázku odpovědělo 27 respondentů. Koučování by podle respondentů bylo efektivnější, kdyby jej prováděla externí firma. Respondenti dále navrhnou zaměřit se na zaměstnance s nejhorším hodnocením, rozvíjet mezilidské vztahy mezi vedením a zaměstnanci, rozšířit koučování o oblast tzv. hard skills (informovanost, znalost systému, atp.), protože v současné době se koučování věnuje jen oblasti tzv. soft skills.

Dále podle respondentů chybí motivace, výhody a odměny. Ty jsou zmíněny pravděpodobně ve vztahu k hodnocení.

Zde jsou vybrány pouze dva zajímavé, přesně citované názory respondentů:

*„Osobně se domnívám, že tak jak je koučink v současné době nastaven, má smysl například pro novější agenty. Kolegům, kteří zde pracují delší dobu, již nemá prakticky co dát.“*

*„Koučování profesionálním koučem s prokazatelným vzděláním a zkušenostmi v oboru, nikoli pouze v rámci jedné firmy.“*

## **22) Máte nějaké nápady na zlepšení?**

K této otázce se vyjádřilo 15 respondentů. Mezi nejčastějšími návrhy na zlepšení se objevuje finanční motivace a nižší frekvence koučování. Konkrétně pak:

*„U agentů s dlouhodobě dobrými výsledky bych snížila frekvenci např. na 1/rok. Není třeba je koučovat každé dva měsíce. Zaměřila bych koučování na agenty, kteří mají se zákaznickým servisem potíže.“*

*„V současném nastavení by alespoň pomohlo vyhradit jasný časový úsek, po který by mohl kouč s hodnoceným hovořit. V rychlosti a za běhu je všechna práce kouče zbytečná. Takto působí jen jako nutnost splnit úkol. Nejhorší je pak tato práce uskutečňovaná v rámci pracovní směny.“ (pozn. - pracovní směny kouče, kdy plní úkoly v provozu)*

*„Smysl koučování bych viděla např. v situaci, kdy by nás hodnotili profesionální koučové. Dostávat zpětnou vazbu od kolegů, kteří pracují na stejné pozici a prošli pouze školením na „Koučink“, mi připadá zbytečné.“*

Jedním extrémním návrhem je návrh: „Zrušit“ koučování.

## **Dílčí zhodnocení**

Při čtení komentářů se nelze ubránit pocitu, že pojem koučování u některých respondentů splývá s pojmem hodnocení. Koučování je tak volně zaměňováno za pojem hodnocení. Příkladem jsou věty: *„Koučovat méně nápadně.“* a *„Dělat koučování v průběhu celého roku, aby o tom zaměstnanec nevěděl, protože, když ví, že je koučován, může změnit svoje chování.“*

To, že respondenti používají pojem koučování namísto pojmu hodnocení, jen podporuje zhodnocení z předchozí kapitoly. Tedy, že proces koučování, tak jak je ve

společnosti Czech Airlines Handling nestaven, lze nejlépe přirovnat k hodnocení zaměstnanců. Podle odpovědí respondentů na otázku č. 21 je možné říci, že lze proces koučování ve společnosti s hodnocením zaměstnanců zaměnit.

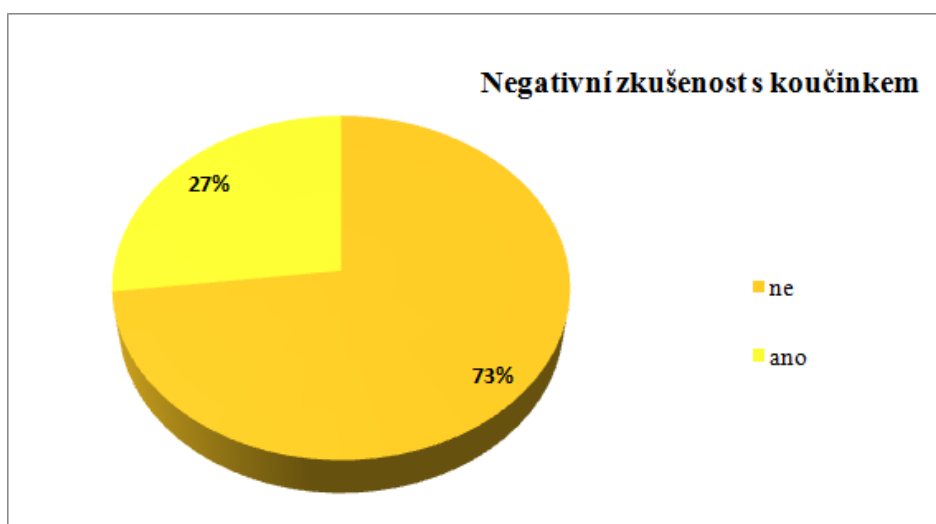
Mnohé názory a návrhy jsou věcné a častokrát se na nich respondenti shodovali. Budou proto jako inspirace použity při návrhu doporučení pro zefektivnění procesu koučování ve společnosti Czech Airlines Handling.

#### 4.3.2.7 Negativní zkušenost s koučkem

Poslední otázka dotazníku zní: „Máte nějakou negativní zkušenost s koučkem?“ Pokud respondent označí odpověď ano, je požádán, aby uvedl, o jakou zkušenost se jedná. Přesný přepis těchto zkušeností je obsahem přílohy č. 7.

Na grafu č. 8 je patrné, že 73 % respondentů negativní zkušenost s koučkem nemá, 27 % respondentů bohužel ano. Jako negativní zkušenosti respondenti uváděli osobní antipatie a zaujatost kouče vůči koučovaným, nepříjemné rady koučů v osobním vzhledu (kdy žena koučka radila ženě) a případ, kdy „od kouče nebyla dobře zhodnocena situace a dostal se do velmi osobní zóny, osobních záležitostí. Bylo to nepříjemné.“

Obrázek č. 10: Graf č. 8 - Negativní zkušenost s koučkem



Zdroj: vlastní zpracování

#### Dílčí zhodnocení

Takřka tři čtvrtiny respondentů negativní zkušenost s koučkem nemá.

## **4.4 Zhodnocení dotazníkového šetření**

Zhodnocení dotazníkového šetření je rozděleno, stejně jako samotný dotazník, na část identifikační a část zjišťovací.

### **4.4.1 Zhodnocení identifikační části**

Z celkového počtu 52 respondentů tvoří 63 % ženy. Takřka polovina respondentů spadá do věkové kategorie 26 – 35 let. 77 % respondentů označilo jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské a největší procento oslovených pracovníků, tedy 73 %, pracuje na pozici pracovníka odbavení cestujících. 50 % zaměstnanců pracuje u společnosti méně než 8,5 roku, 50 % zaměstnanců pak déle.

### **4.4.2 Zhodnocení zjišťovací části**

Všech 52 respondentů, od kterých se podařilo získat zpět správně vyplněný dotazník, prochází v práci pravidelně (jednou za 2 až 3 měsíce) koučováním. S atmosférou, která při koučování panuje, i s přístupem koučů jsou respondenti ve velké míře spokojeni. Z toho vyplývá, že výběr osobností na pozici kouče, mezi zaměstnanci společnosti, byl správný. Koučové umí vytvořit přátelskou a uvolněnou atmosféru. To se jim daří i přes to, že se koučování mohou při koučování cítit být pod tlakem dalších úkolů. Koučové vždy věří ve schopnosti koučovaných a nadpoloviční většinu koučovaných inspirují k profesionalitě. 73 % koučovaných nemá s koučinkem negativní zkušenost.

V další části dotazníku respondenti hodnotili přínos, který vnímají díky procesu koučování. Celkové hodnocení tohoto přínosu je ze strany koučovaných negativní. 83 % z nich nevidí díky koučování lépe smysl své práce. 79 % jich subjektivně nevnímá zvýšení svého pracovního výkonu, které by souviselo s koučováním. U 70 % se díky koučování nezlepšil jejich vztah k zákazníkům. Z druhého úhlu pohledu je pozitivní nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, že se díky koučování zlepšil vztah k zákazníkům minimálně u jedné čtvrtiny koučovaných. Negativní hodnocení otázek současně neznamená, že se vztah zaměstnanců k zákazníkům zhoršil, případně že doposud nebyl na dobré úrovni. Díky koučování se u více než třetiny koučovaných rozvinuly alespoň dvě pracovní schopnosti.

Úloha koučování ale nespočívá pouze ve vytvoření přátelské atmosféry a v důvěře ve schopnosti koučovaných. Koučování má pomoci vhodně zvolené metody u koučovaných jejich schopnosti rozvíjet, aby tak oni mohli dosáhnout lepších výkonů, lepších vztahů se zákazníky a v ideálním případě i radosti ze smysluplné práce.

V dotazníku je další okruh otázek zaměřen na vztah koučování a koučovaných k motivaci a k potřebě vlastního rozvoje. 65 % respondentů má vlastní vnitřní silnou pracovní motivaci. Vnitřní motivace je důležitým předpokladem pro skutečnou výkonnost a to nejen při zaměstnání. Zaměstnavatel má ve svých řadách mnoho takových zaměstnanců, kteří budou výkonní, bez toho aniž by byli zásadně motivováni z vnějšku. Stejně procento respondentů nesouhlasí s tvrzením, že jejich motivaci zvyšuje koučování.

83 % zaměstnanců uvedlo, že má potřebu vlastního rozvoje. 69 % zaměstnanců uvádí, že jejich potřeba rozvoje není v práci realizována. Tato kombinace odpovědí spolu s vnitřní silnou pracovní motivací může u zaměstnanců působit jako spouštěč pocitu nespokojenosti se současným stavem. Bude-li zhodnocena i nejistota pracovního místa, která ve společnosti stále přetrvává, a vývoj finančního ohodnocení, je nasnadě, že zaměstnanci začnou zvažovat a realizovat změnu zaměstnavatele. Společnost tak může přijít o výkonné, motivované a zkušené pracovníky.

Jedna z otázek dotazníku odhalila, že proces koučování, tak, jak je ve společnosti Czech Airlines Handling nastaven, respondenti připodobní nejčastěji ke strohému hodnocení zaměstnanců. Toto zjištění nepřímo potvrdily i otevřené otázky, ve kterých respondenti při formulaci odpovědí volně zaměňovali hodnocení za koučování. Pro mnohé zaměstnance tyto pojmy splývají. A jak vyplývá z rozhovorů, vedení také nevidí mezi těmito pojmy významný rozdíl.

Ze stejné otázky vyplynulo, že zaměstnanci vnímají podobnost procesu koučování, tak jak jej z práce znají, více s mentoringem než se samotným koučinkem. Výsledný rozdíl průměrné hodnoty podobnosti, kterou každá metoda obdržela, byl sice o velikosti dvou desetín (ze stupnice 1 až 4; hodnoty 2,8 a 2,6), přesto mentorování převažuje nad metodou koučování.



## **4.5 Identifikace silných a slabých stránek procesu koučování**

Z předchozích kapitol lze v procesu koučování identifikovat několik silných stránek:

- Dobře vybraní interní zaměstnanci na pozici takzvaných koučů.
- Zaměstnanci, kteří mají silnou vnitřní motivaci a potřebu se rozvíjet.
- Fakt, že společnost chce proces koučování i nadále podporovat.

Slabých stránek procesu lze identifikovat více:

- Nejsou stanoveny konkrétní cíle, kterých mají řadoví zaměstnanci za pomoci koučování dosahovat.
- Management společnosti nepoužívá koučování jako styl vedení lidí.
- Na koučovací pohovory není zaměstnavatelem vymezen konkrétní čas.
- Koučování nerozvíjí pracovní schopnosti, nezvyšuje motivaci ani pracovní výkon, nezlepšuje vztah k zákazníkům.
- Pojem koučování je ve společnosti (nejen zaměstnanci) volně zaměňován za pouhé hodnocení.
- Nad prvky koučinku převládají v interním procesu prvky mentoringu.

## **4.6 Návrh opatření pro zefektivnění procesu koučování**

Návrhy opatření mají eliminovat slabé stránky koučovacího procesu za využití silných stránek a dalších doporučení tak, aby byl proces koučování ve společnosti Czech Airlines Handling efektivnější.

Interní koučové jsou silnou stránkou celého procesu. Prošli pouze třídenním školením, nelze proto hovořit o profesionálních koučích. Jak ale uvádí Daňková, do principů koučování může proniknout každý, kdo o to má zájem. Z pozorování vyplývá, že koučové nemají na koučovací pohovory konkrétně vymezený čas ani prostor. V důsledku toho nemohou být uplatněny důležité prvky koučování jako rozbor reality, formulace cíle změny, to vše s pomocí systematického kladení otázek.

- První navrhované opatření je vymezit konkrétní časový úsek mezi úkoly koučovaného zaměstnance tak, aby vznikl prostor pro koučovací pohovor.

Tím by došlo k odstranění až tří slabých stránek procesu. Koučování by nebylo dále zaměřováno za hodnocení, protože by docházelo i na druhou část procesu, na koučovací pohovor, a nejenom na část první – pozorování a hodnocení zaměstnance. Viz kapitola 4.2.3 *Nastavení procesu koučování ve firemním prostředí*. Vznikl by čas na užití hlavních nástrojů koučování, díky tomu by mohly být rozvíjeny pracovní schopnosti, motivace, výkon i vztah k zákazníkům. Současně by se tím snížil poměr používaných prvků mentoringu.

- Druhé navrhované opatření je koučovat ty, kteří o koučování projeví zájem a ty, u kterých jsou výsledky hodnocení dlouhodobě horší, jinak řečeno ty, jejichž výkony a vztah k zákazníkům se takzvaně mají kam posouvat.

Prvním důležitým krokem při koučování je stanovení cílů. S tím pracuje třetí navrhované opatření. Dalším krokem pak je rozbor reality, kterou provádí sám koučovaný. Pro tento krok je velmi vhodná logická a zapamatovatelná metoda debriefingu, na kterou srozumitelně navazují další kroky koučování. Metoda je popsána v kapitole 3.5.1.1 *Metoda debriefingu*.

- Třetí navrhované opatření směřuje na toho, kdo koučování sponzoruje, tedy zaměstnavatele. Ten má nastavit specifické, reálné, časově ohraničené, měřitelné a odsouhlasené cíle.

Pakliže je měřenou oblastí kvalita poskytovaných služeb, je doporučeno zvolit následující cíl: U zaměstnanců s hodnocením nižším než je 4,5 bodů, pomocí metody koučování rozvinout schopnosti zaměstnance tak, aby při jeho třetím následujícím hodnocení (za 7 až 9 měsíců), byla hodnota dosažených bodů vyšší o tři desetinná místa.

- Čtvrté navrhované opatření je zachovat hodnocení všech pracovníků a poskytovat jim i nadále důležitou zpětnou vazbu k jejich práci.

Neboli aplikovat i nadále první část současného koučovacího procesu. Velmi důležité je tuto proceduru začít nazývat jejím pravým jménem - hodnocení zaměstnanců a nikoli koučování. Protože, jak popisuje kapitola 3.2 *Definice koučování*, koučování je

přístup k rozvoji lidí, který je nehodnotící, nedirektivní, orientovaný na cíl a založený na otevřených explorativních otázkách. Na samotné hodnocení by měly navazovat další kroky popsané v kapitole 3.4.6.1. *Hodnocení výkonu* spojené s extrinsickou pracovní motivací – jistotou pracovního místa, dobrým příjmem, uznáním, potřebou uplatnit se atd.

- Pátým navrhovaným opatřením je prosadit ducha koučování v celé společnosti Czech Airlines Handling.

Protože, jak o tom hovoří Whitmore, pouze tehdy, když se principy koučování uplatní při řízení a promítnou se do chování manažerů a do jejich vztahů s ostatními lidmi, teprve pak se plně projeví pracovní potenciál lidí. Koučování má také moc měnit firemní kulturu k lepšímu. Ta se odráží na atmosféře. A atmosféru společnosti vnímá i zákazník.

- Šestým - posledním návrhem je opakované dotazníkové šetření mezi koučovanými zaměstnanci, které proběhne s odstupem roku a půl.

Podmínkou je, aby během tohoto roku a půl byla důsledně uplatňována předchozí doporučení. V případě, že by další šetření neshledalo výrazný pozitivní posun především u otázek souvisejících s přínosem koučování jednotlivcům (zvýšení motivace, zvýšení pracovního výkonu, zlepšení vztahu se zákazníky, vnímání lépe smyslu své práce atp.), autorka práce se přiklání k řešení, které ve svých odpovědích na zefektivnění procesu koučování velmi často navrhovali sami zaměstnanci, a tím je oslovit externí firmu s profesionálními kouči.

## 5. Závěr

Koučink se v dnešní době stává důležitou součástí zvyšování motivace a výkonu lidí a to jak na soukromé tak na profesní úrovni. Cílem této práce na téma „Koučování ve společnosti Czech Airlines Handling, a. s.“ byl návrh opatření k zefektivnění procesu koučování, který ve společnosti probíhá.

Navrhovaná opatření jsou sestavena na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů s manažery společnosti a vlastního pozorování autorky práce, které je podpořeno osmiletou pracovní zkušeností u společnosti. Aby mohla být navrhovaná opatření v praxi zrealizována, vychází ze současných možností firmy a z jejích lidských zdrojů. Tato opatření proto odráží stanovisko manažera pro pozemní provoz, podle kterého nemá firma v současné době finanční prostředky, které by mohla využít na rozvoj zaměstnanců.

Koučování ve společnosti Czech Airlines Handling probíhá pouze u pracovníků první linie, kteří jsou v nejbližším kontaktu se zákazníky, tedy s cestujícími leteckých společností z celého světa. Koučové jsou zaměstnanci společnosti, kteří pracují na stejných pozicích jako koučovaní. Tito interní kouči prošli třídním školením a nelze proto mluvit o profesionálních koučích. Přesto byly v dotazníkovém šetření identifikovány jako silná stránka koučovacího procesu. Jsou empatičtí, věří ve schopnosti koučovaných, povzbuzují a inspirují je.

Další silnou stránkou jsou samotní koučovaní zaměstnanci, kteří podle dotazníku mají vlastní vnitřní silnou pracovní motivaci a potřebu vlastního rozvoje.

Z pozorování vyplývá, že na koučovací pohovory není jasně vymezený čas ani prostor. Z šetření vyplynulo, že koučovaní vnímají proces koučování nejčastěji jako pouhé hodnocení zaměstnance. V procesu také spíše převažuje nad koučováním metoda mentoringu. Podle zaměstnanců koučování nerozvíjí jejich pracovní schopnosti, nezlepšuje vztah k zákazníkům a nezvyšuje motivaci ani pracovní výkon.

Proto je doporučeno vymezit konkrétní časový úsek mezi úkoly zaměstnance tak, aby mohlo dojít na koučovací pohovor, ve kterém bude prostor pro kladení otázek, rozbor reality, stanovení cílů a hledání možností jejich dosažení.

Druhé opatření doporučuje vést koučovací pohovory pouze s těmi zaměstnanci, kteří o koučování projeví zájem a s těmi, jejichž výkony a vztah k zákazníkům se mají takzvaně kam posouvat. Druzí jmenovaní mají výsledky hodnocení, které je součástí interního koučovacího procesu, dlouhodobě horší. Současně je doporučeno pokračovat v hodnocení všech zaměstnanců, protože je důležité, aby stále dostávali zpětnou vazbu. Pojem hodnocení nemá být dále zaměňován za pojem koučování, jak se doposud ve společnosti děje. Hodnocení je tedy první částí procesu, na kterou navazuje druhá část - koučování.

Další navrhované opatření vyzývá k nastavení specifických, reálných, časově ohraničených a měřitelných cílů, které momentálně sponzor koučování, tedy zaměstnavatel, nastaveny nemá. Ani koučování a ani koučové tak nevědí, k jakým cílům mají směřovat, což je velkým nedostatkem procesu. Doporučeným cílem je u zaměstnanců, kteří mají hodnocení nižší, než je 4,5 bodů, pomocí metody koučování rozvinout jejich schopnosti tak, aby při třetím následujícím hodnocení (za 7 až 9 měsíců), byla hodnota dosažených bodů vyšší o tři desetinná místa.

Je také doporučeno prosadit ducha koučování v celé společnosti Czech Airlines Handling, protože v důsledku se principy koučování odráží na firemní atmosféře, kterou vnímá při každé interakci i zákazník.

Všechna tato opatření jsou při současných, především finančních, možnostech firmy realizovatelná a měla by vést k zefektivnění procesu koučování. Zároveň se zakládají na předpokladu, že interní koučové na školení správně pochopili metodu koučování i její principy a budou ji při dostatku času plně rozvíjet. S tím souvisí i poslední navrhované opatření – zopakovat u koučovaných zaměstnanců dotazníkové šetření s odstupem roku a půl, tedy po šesti koučovacích pohovorech. Pokud by snad výstupy šetření nepotvrdily u zaměstnanců rozvoj schopností, zvýšení motivace a výkonu, je doporučeno oslovit externí firmu s profesionálními kouči tak, jak to již dnes ve svých odpovědích velmi často navrhovali sami zaměstnanci.

Tento krok by pro firmu byl zajisté finančně náročnější. Je zde ale časový rozestup mezi návrhem a realizací, a tak má firma čas zvážit navýšení finančních prostředků investovaných do rozvoje zaměstnanců. Protože teprve správně aplikovaná metoda

koučování může lidi skutečně rozvíjet. Zvýšení motivace a výkonu pak ocení jak sami zaměstnanci, tak i firma, která si díky kvalitám svých zaměstnanců a jimi poskytovaných služeb nejen udrží své současné zákazníky, ale i přiláká nové.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Literatura

ATKINSON, Marilyn, RAE, T. Chois. *Koučink – věda i umění: vnitřní dynamika*, vydání 1. Praha: Portál, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7367-538-7

BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině, psychologie sebekoučování*, vydání 4. Praha: QED GROUP a. s., 2010. ISBN 978-80-86149-85-1

CAJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*, vydání 2. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

CRKALOVÁ, Anna, REITHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*, vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1624-4

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování – kdy, jak a proč, Rady pro manažery*, vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2047-0

DOMSCH, Michel E, HRISTOZOVA, Elena. *Human Resource Management in consulting firms*, first edition. Heidelberg: Springer Berlin, 2006. ISBN 978-3-540-31137-9

FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, vydání 1. Praha: Portál s. r. o., 2006. ISBN 80-7367-140-9

FLAHERTY, James. *Coaching evoking excellence in others*, third edition. Burlington: Elsevier Inc., 2010. ISBN 978-1-85617-816-7

GALLWEY, Timothy. *Inner gama pro manažery, tajemství vysoké pracovní výkonnosti*, vydání 2. Praha: Management Press, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-7261-213-0

HABERLEINTER, Elizabeth, DEISLTER, Elizabeth, UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*, vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0

KINDL-BEILFUSS, Carmen. *Umění prát se: v koučování, poradenství a systematické terapii*, vydání 1. Praha: Portál s. r. o., 2012. ISBN 978-80-262-0089-5

KRATOCHVÍL, Stanislav. *Základy psychoterapie*, vydání 4. Praha: Portál s. r. o., 2002. ISBN 80-7178-657-8

NEKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*, vydání 1. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7

PARMA, Petr. *Umění koučovat*, vydání 1. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006 ISBN 80-86851-34-6

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5

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

ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí, Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*, vydání 1. Praha: Management press s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7261-195-9

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, vydání 3. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3051-6

STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*, vydání 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-0937-6

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*, vydání 1, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1692-3

WHITMORE, John. *Koučování, rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, vydání 2, rozšířené. Praha: Management press, NT Publishing, s. r. o., 2004. ISBN 80-7261-101-1

### **Internetové zdroje**

ASSOCIATION FOR COACHING. Coaching-definitions. Association for coaching [online]. London: Association for coaching, ©2015. [vid. 2015-02-02]. From: <http://www.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-definitions>



BROCK, Vikki. Professional Challenges Facing the Coaching Field From an Historical Perspective. International Journal of Coaching in Organizations, issue 1, Professional Coaching Publications, Inc, 2009. ISSN 1553-3735. From: <http://coachinghistory.com/wp-content/uploads/2012/05/ijco2009712737brockfinau.pdf>

Europien Mentoring & Coaching Council. Competence Framework [online]. 2010, [vid. 2015-03-08.]. Marlborough: Europien Mentoring & Coaching Council, ©2015. From: [http://www.emccouncil.org/webimages/EMCC/EMCC\\_Competence\\_Framework.pdf](http://www.emccouncil.org/webimages/EMCC/EMCC_Competence_Framework.pdf)

Czech Airlines Handling. O nás [online]. Praha: Czech Airlines Handling, a. s., ©2013 [vid. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.czechairlineshandling.com/o-nas>

Česká asociace koučů. O asociaci [online]. Praha: Česká asociace koučů, o. s., ©2012 [vid. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>

Else AZ. Trénink (Training) [online]. Praha: Else AZ s. r. o., ©2015 [vid. 2015-02-28] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/trenink-training/>

International Coach Federation Czech Republic. ICF certifikace a akreditace [online]. Praha: International Coach Federation Czech Republic, z. c., ©2013 [vid. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/certifikace/co-jsou-certifikace-a-akreditace-pozadavky-na-certifikace.html>

STUNA, Jiří. Psychoterapeut nebo poradce. Informační server české psychoterapie [online]. Praha: GI system s.r.o., ©2012. [vid. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.iscp.cz/blogy/41-psychoterapeut-nebo-poradce>


Václav Havel Airport Prague. Tiskové zprávy [online]. Praha: Letiště Praha, a. s., ©2015 [vid. 2015-03-13] Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/tiskove-centrum/tiskove-zpravy>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. Výpis z obchodního rejstříku Czech Airlines Handling, a. s. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2014 [vid. 2015-03-13] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

## 7 Přílohy

### Příloha č. 1:


### Hodnoticí formulář pracovníka odbavení cestujících, pokladny, reklamací a asistenta odbavení cestujících

HODNOCENÍ PRACOVNÍKA ODC, PKL A RKL / ASISTENTA ODBAVENÍ CESTUJÍCÍCH						
Jméno a příjmení hodnoceného:						
Pracovní pozice:				Úsek/oddělení:		
Jméno a příjmení hodnotitele:				Osobní číslo:		
Datum / čas:		Popis situace a prostředí:				
Cíle z minulého hodnocení:						
Byly cíle splněny: ANO x NE x Částečně						
<b>Zájem o cestujícího, první dojem</b>						
<b>1. Pozdravení a uvítání zákazníka</b>	<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> velmi dobré	<input type="checkbox"/> odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> ne vždy vyhovující	<input type="checkbox"/> spíše nevyhovující	<input type="checkbox"/> zcela nevyhovující
a) nedostatky	<input type="checkbox"/> strojenost	<input type="checkbox"/> se žvýkáním	<input type="checkbox"/> bez úsměvu	<input type="checkbox"/> chladnost	<input type="checkbox"/> nezájem	<input type="checkbox"/> nesrozumitelnost
	<input type="checkbox"/> agent nepozdravil	<input type="checkbox"/> cestující pozdravil jako 1.	<input type="checkbox"/> konzumace jídla, nápojů	<input type="checkbox"/> s nevhodnou řečí těla	<input type="checkbox"/> neslušnost ("Dobře!")	<input type="checkbox"/> jiné (popište)
<b>2. Projevený zájem o cestujícího</b>	<input type="checkbox"/> agent se stále zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent se aktivně zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent se zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent neprojevil zájem, pouze formální přístup	<input type="checkbox"/> agentovi byl cestující spíše lhostejný	<input type="checkbox"/> agent si cestujícího vůbec nevšímal
<b>3. Přístup agenta při prvním kontaktu s cestujícím</b>	<input type="checkbox"/> agent dokáže získat každého cestujícího svou iniciativou	<input type="checkbox"/> agent dokáže získat většinu cestujících svou iniciativou	<input type="checkbox"/> agent přistupoval k cestujícím aktivně a usiloval o jejich spokojenost	<input type="checkbox"/> agent navazoval kontakt s cestujícím formálně, ale s aktivitou	<input type="checkbox"/> agent byl k cestujícím zcela formální, aktivita byla jen výjimečně	<input type="checkbox"/> agent byl k cestujícímu zcela lhostejný neusiloval o navázání kontaktu
<b>Komunikace s cestujícím</b>						
<b>4. Atmosféra komunikace</b>	<input type="checkbox"/> je vždy osobní, příjemná a přátelská	<input type="checkbox"/> je velmi často příjemná a osobní	<input type="checkbox"/> je vlídná a příjemná	<input type="checkbox"/> je ryze formální, ale dostatečná	<input type="checkbox"/> je většinou chladná a neosobní	<input type="checkbox"/> vždy je velmi chladná a neosobní
<b>5. Přizpůsobení se situaci</b>	<input type="checkbox"/> agent se nadstandardně přizpůbil situaci	<input type="checkbox"/> agent se snadno přizpůbil situaci	<input type="checkbox"/> agent se přizpůbil situaci	<input type="checkbox"/> ne vždy se agent přizpůbil situaci	<input type="checkbox"/> agent se zřídka přizpůbil situaci	<input type="checkbox"/> agent se nikdy nepřizpůbil situaci
<b>6. Srozumitelnost a jasnost komunikace</b>	<input type="checkbox"/> agent hovořil nadstandardním způsobem	<input type="checkbox"/> agent velmi dobře hovořil: srozumitelně, jasně a věcně	<input type="checkbox"/> agent dobře komunikoval, hovořil srozumitelně, jasně a věcně	<input type="checkbox"/> ne vždy hovořil agent srozumitelně a jasně	<input type="checkbox"/> agent nehovořil zcela srozumitelně a jasně	<input type="checkbox"/> agent hovořil nesrozumitelně a až zmateně
<b>7. Úroveň komunikace</b>	<input type="checkbox"/> se všemi cestujícími agent komunikoval na úrovni a s respektem	<input type="checkbox"/> s většinou cestujících agent komunikoval na úrovni a s respektem	<input type="checkbox"/> agent se snažil komunikovat na úrovni a s respektem	<input type="checkbox"/> agent nekomunikoval s většinou cestujících na úrovni a s respektem	<input type="checkbox"/> agent nekomunikoval na úrovni a s respektem	<input type="checkbox"/> agent nekomunikoval

<b>Závěr a rozloučení</b>						
<b>8. Ukončení odbavení, závěrečné shrnutí</b>	<input type="checkbox"/> vynikající, přátelské, stručné a věcné shrnutí dosažených řešení	<input type="checkbox"/> přátelské, stručné a věcné shrnutí dosažených řešení	<input type="checkbox"/> stručné a věcné shrnutí dosažených řešení	<input type="checkbox"/> na podnět zákazníka došlo ke stručnému shrnutí řešení	<input type="checkbox"/> na podnět zákazníka došlo ke shrnutí řešení s dalšími dotazy cestujícího	<input type="checkbox"/> nedošlo k závěrečnému shrnutí řešení
<b>9. Rozloučení s cestujícím a závěrečný dojem</b>	<input type="checkbox"/> vynikající	<input type="checkbox"/> překračující požadavky	<input type="checkbox"/> odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> ne vždy odpovídající požadavkům	<input type="checkbox"/> nevyhovující	<input type="checkbox"/> zcela nevyhovující
<b>a) nedostatky</b>	<input type="checkbox"/> strojenost <input type="checkbox"/> cestující se rozloučil jako první	<input type="checkbox"/> nesrdečnost <input type="checkbox"/> agent neodpověděl	<input type="checkbox"/> nezájem <input type="checkbox"/> předčasná obsluha ("Další")	<input type="checkbox"/> bez úsměvu <input type="checkbox"/> neslušnost (např. "Nashle", )	<input type="checkbox"/> pasivita <input type="checkbox"/> agent se vůbec nerozloučil	<input type="checkbox"/> nesrozumitelnost <input type="checkbox"/> jiné (popiště)
<b>Vystupování pracovníka a jeho přístup</b>						
<b>10. Proaktivní přístup agenta</b>	<input type="checkbox"/> vždy je velmi proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky	<input type="checkbox"/> je proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky	<input type="checkbox"/> často je proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky	<input type="checkbox"/> je aktivní, vyjadřuje částečně zájem o cestujícího	<input type="checkbox"/> je spíše pasivní a nevyjadřuje viditelný zájem o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent je zcela pasivní a nevyjadřuje zájem o cestujícího
<b>11. Zvládnutí emocí a sebekontrola</b>	<input type="checkbox"/> agent působil za jakýchkoliv okolností velmi klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> agent působil klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> agent působil většinou klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> agent působil vždy neutrálně, negativní emoce potlačil na přijatelnou mez	<input type="checkbox"/> agent působil neklidně a byla na něm znát nervozita	<input type="checkbox"/> agent působil velmi neklidně a vyskytla se nejméně jedna podrážděná reakce
<b>12. Prozákaznické chování, ochota pomoci</b>	<input type="checkbox"/> vždy sebejistě a přátelské sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> sebejistě a přátelské sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> většinou sebejistě a přátelské sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> formální a věcné sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> nejisté nebo nedostatečné sdělení cestujícím	<input type="checkbox"/> bojácné nebo nepřátelské sdělení cestujícím
<b>13. Úsměv</b>	<input type="checkbox"/> agent se usmívá v průběhu komunikace s každým cestujícím	<input type="checkbox"/> agent se usmívá v průběhu komunikace s většinou cestujících	<input type="checkbox"/> agent má snahu se usmívat	<input type="checkbox"/> agent se usmívá občas	<input type="checkbox"/> agent se usmívá pouze výjimečně	<input type="checkbox"/> agent se vůbec neusmívá
<b>14. Oční kontakt</b>	<input type="checkbox"/> agent výborně používá a udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> agent používá a udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> agent dokáže použít a udržet oční kontakt	<input type="checkbox"/> agent občas udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> agent navazuje oční kontakt jen minimálně	<input type="checkbox"/> agent s cestujícím vůbec nenařádal oční kontakt
<b>Podpis hodnotitele:</b>						
<b>Písemné hodnocení hodnotitele:</b>						
<b>Cíle do příště:</b>						
<b>Podpis a vyjádření hodnoceného:</b>						

Příloha č. 2:

Hodnoticí formulář koordinátora odbavení cestujících

HODNOCENÍ KOORDINÁTORA ODC						
Jméno hodnoceného:						
Pracovní pozice:						
Úsek/oddělení:						
Osobní číslo:						
Jméno a příjmení hodnotitele:						
Datum / čas:		Popis situace a prostředí:				
Cíle z minulého hodnocení:						
Byli cíle splněny: ANO x NE x Částečně						
1. Projevený zájem o cestujícího	<input type="checkbox"/> pracovník se velmi aktivně zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> pracovník se aktivně zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> pracovník se docela zajímal o cestujícího	<input type="checkbox"/> pracovník neprojevil zvláštní zájem, pouze formální přístup	<input type="checkbox"/> pracovníkovi byl cestující spíše lhostejný	<input type="checkbox"/> pracovník si cestujícího vůbec nevšímal
2. Atmosféra komunikace	<input type="checkbox"/> je vždy osobní, příjemná, přátelská	<input type="checkbox"/> je velmi často příjemná a osobní	<input type="checkbox"/> je spíše vlídná a příjemná	<input type="checkbox"/> je dostatečná a ryze formální	<input type="checkbox"/> je většinou chladná a neosobní	<input type="checkbox"/> vždy je velmi chladná a neosobní
Prizpůsobení se situaci	<input type="checkbox"/> pracovník se výborně přizpůsobil situaci	<input type="checkbox"/> pracovník se dobře přizpůsobil situaci	<input type="checkbox"/> pracovník se snažil přizpůsobit situaci	<input type="checkbox"/> pracovník se snažil přizpůsobit situaci, ale bez úspěchu	<input type="checkbox"/> pracovník se nesnažil přizpůsobit situaci	<input type="checkbox"/> pracovník se vůbec nepřizpůsobil
4. Srozumitelnost a jasnost komunikace	<input type="checkbox"/> pracovník výborně komunikoval: zcela srozumitelně, jasně a věcně	<input type="checkbox"/> pracovník velmi dobře komunikoval: srozumitelně, jasně a věcně	<input type="checkbox"/> pracovník dobře komunikoval	<input type="checkbox"/> pracovník komunikoval	<input type="checkbox"/> pracovník nekomunikoval zcela srozumitelně a jasně	<input type="checkbox"/> pracovník komunikoval nesrozumitelně a nejasně
5. Hodnocení komunikace	<input type="checkbox"/> pracovník vždy komunikuje na vysoké úrovni, prokazuje respekt druhé straně, dokáže předat kvalitní informace	<input type="checkbox"/> pracovník většinou komunikuje na vysoké úrovni, prokazuje respekt druhé straně, dokáže předat kvalitní informace	<input type="checkbox"/> pracovník komunikuje na dobré úrovni, ukazuje respekt, předává užitečné informace	<input type="checkbox"/> pracovník má snahu o kvalitní komunikaci a prokázání respektu, předává užitečné informace	<input type="checkbox"/> pracovník nekomunikuje na úrovni, má potíže s prokázáním respektu, předávané informace nejsou vždy přesné a užitečné	<input type="checkbox"/> pracovník má velmi nízkou úroveň komunikace, není vstřícný, nepodává užitečné informace
a) nedostatky	<input type="checkbox"/> strojenost <input type="checkbox"/> agent nepozdravil	<input type="checkbox"/> se žvýkáním <input type="checkbox"/> neslušnost ("Dobře!")	<input type="checkbox"/> bez úsměvu <input type="checkbox"/> konzumace jídla, nápojů	<input type="checkbox"/> chladnost <input type="checkbox"/> s nevhodnou řečí těla	<input type="checkbox"/> nezájem <input type="checkbox"/> jiné (popiště)	<input type="checkbox"/> nesrozumitelnost
<b>Komunikace s kolegy</b>						
6. Komunikace s kolegy	<input type="checkbox"/> pracovník výborně komunikuje, svým kolegům vyjadřuje respektuje	<input type="checkbox"/> pracovník velmi dobře komunikuje, svým kolegům vyjadřuje respekt	<input type="checkbox"/> pracovník většinou dobře komunikuje a svým kolegům většinou vyjadřuje respekt	<input type="checkbox"/> pracovník se snaží dobře komunikovat a respektovat své kolegy	<input type="checkbox"/> pracovník má potíže s komunikací a své kolegy většinou nerepektuje	<input type="checkbox"/> pracovník špatně komunikuje s kolegy, nedokáže je respektovat
7. Vedení lidí a autorita	<input type="checkbox"/> úkoly deleguje velmi jasně, zřetelně, je přirozenou vůdčí osobností, podřízeným věnuje maximum potřebného času	<input type="checkbox"/> úkoly deleguje jasně, zřetelně, je dobrou vůdčí osobností, podřízeným věnuje dostatek potřebného času	<input type="checkbox"/> úkoly se snaží delegovat jasně a zřetelně, má vůdčí schopnosti, podřízeným se věnuje	<input type="checkbox"/> úkoly deleguje, ale ne vždy jasně a zřetelně, má vůdčí potenciál, podřízeným se věnuje	<input type="checkbox"/> úkoly deleguje, ale ne vždy jasně a zřetelně, nemá potenciál, podřízeným se věnuje spíše méně	<input type="checkbox"/> úkoly deleguje nejasně, nemá potenciál, podřízeným se nevěnuje

Komunikace s nadřízenými a ostatními složkami						
<b>8. Komunikace s nadřízenými</b>	<input type="checkbox"/> pracovník výborně komunikuje s nadřízenými, jejich rozhodnutí respektuje	<input type="checkbox"/> pracovník velmi dobře komunikuje s nadřízenými, respektuje jejich rozhodnutí	<input type="checkbox"/> pracovník dobře komunikuje s nadřízenými, respektuje jejich rozhodnutí	<input type="checkbox"/> pracovník se snaží dobře komunikovat s nadřízenými, většinou dokáže respektovat jejich rozhodnutí	<input type="checkbox"/> pracovník komunikuje s nadřízenými s mírnými obtížemi, většinou respektuje jejich rozhodnutí	<input type="checkbox"/> pracovník komunikuje s nadřízenými s obtížemi, nerespektuje jejich rozhodnutí
<b>9. Komunikace s ostatními složkami</b>	<input type="checkbox"/> se složkami komunikuje výborně, jasně sděluje požadavky a je schopen rychlé dohody při řešení problému	<input type="checkbox"/> se složkami komunikuje velmi dobře, jasně sděluje požadavky a je schopen dohody při řešení problému	<input type="checkbox"/> se složkami komunikuje dobře, dokáže sdělit požadavky a je schopen dohody při řešení problému	<input type="checkbox"/> se složkami komunikuje, dokáže sdělit požadavky, je schopen dohody	<input type="checkbox"/> má potíže s komunikací se složkami, požadavky sděluje nejasně, dohoda je obtížná	<input type="checkbox"/> má velké potíže komunikovat se složkami, požadavky sděluje velmi nejasně, dohoda je nemožná
Vystupování pracovníka a jeho přístup						
<b>10. Proaktivní přístup agenta</b>	<input type="checkbox"/> vždy je velmi proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> často je velmi proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> spíše je proaktivní, vyjadřuje zájem, reaguje na požadavky, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> je aktivní, vyjadřuje částečně zájem o cestujícího, udržuje oční kontakt	<input type="checkbox"/> je spíše pasivní a nevyjadřuje viditelný zájem o cestujícího	<input type="checkbox"/> agent je zcela pasivní a nevyjadřuje zájem o cestujícího
<b>11. Zvládání emocí a sebekontrola</b>	<input type="checkbox"/> pracovník se umí vždy výborně ovládat	<input type="checkbox"/> pracovník působil většinou klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> pracovník působil do značné míry klidně a uvolněně	<input type="checkbox"/> pracovník působil vždy neutrálně, potlačil negativní emoce	<input type="checkbox"/> pracovník působil neklidně a reagoval mírně podrážděně	<input type="checkbox"/> pracovník působil velmi neklidně a až podrážděně
<b>12. Reakce na provozní situace</b>	<input type="checkbox"/> pracovník výborně reaguje na provozní situace, provoz řídí aktivně, má výborný přehled a kontrolu	<input type="checkbox"/> pracovník velmi dobře reaguje na provozní situace, provoz řídí aktivně, má dobrý přehled a kontrolu	<input type="checkbox"/> pracovník dobře reaguje na provozní situace, snaží se provoz řídit aktivně, má přehled a kontrolu	<input type="checkbox"/> pracovník se snaží reagovat na provozní situace, snaží se řídit provoz a udržovat přehled a kontrolu	<input type="checkbox"/> pracovník reaguje na provozní situace, provoz spíše neřídí, nemá přehled ani kontrolu	<input type="checkbox"/> pracovník nereaguje na provozní situace, provoz neřídí, nemá přehled ani kontrolu
<b>Podpis hodnotitele:</b>			<b>Předpokládaný termín dalšího hodnocení:</b>			
<b>Písemné hodnocení hodnotitele:</b>						
<b>Cíle do příště:</b>						
<b>Podpis a vyjádření hodnoceného:</b>						

Příloha č. 3:

Hodnoticí formulář supervizora odbavení cestujících, pokladny a reklamací

<b>HODNOCENÍ SUPERVIZORA ODC, PKL A RKL</b>	
Jméno a příjmení:	
Osobní číslo:	Úsek:
Jméno a příjmení hodnotitele:	
Datum / čas:	
Popis situace a prostředí:	
Cíle z minulého hodnocení:	
Byli cíle splněny: ANO x NE x Částečně	

<b>Komunikace</b>						
<b>1. Atmosféra komunikace</b>	<input type="radio"/> Atmosféra je velmi příjemná, přátelská, vhodně osobní	<input type="radio"/> Atmosféra je převážně příjemná a přátelská	<input type="radio"/> Atmosféra je spíše pracovní, ale stále přátelská	<input type="radio"/> Atmosféra je ryze pracovní	<input type="radio"/> Atmosféra je ryze formální, dostatečná	<input type="radio"/> Atmosféra je chladná, neosobní
<b>2. Úroveň komunikace</b>	<input type="radio"/> Komunikuje na vysoké úrovni, s respektem ke všem ostatním	<input type="radio"/> Snaží se s každým komunikovat na úrovni a s respektem	<input type="radio"/> Ne s každým komunikuje na úrovni a s respektem	<input type="radio"/> Na úrovni a s respektem komunikuje pouze občas	<input type="radio"/> Neumí moc komunikovat na úrovni a s respektem	<input type="radio"/> V komunikaci se objevuje despekt, povyšování se, ponižování druhých
<b>3. Komunikační schopnosti</b>	<input type="radio"/> Výborné komunikační schopnosti, velké porozumění ostatním	<input type="radio"/> Umí naslouchat druhým, dokáže komunikovat i složitější problémy	<input type="radio"/> Snaží se trpělivě vyslechnout druhé a pak teprve jednat	<input type="radio"/> Má snahu vyslechnout druhé, vyjadřuje se stručně k věci	<input type="radio"/> Nekomunikuje adekvátně, názory ostatních jej nezajímají	<input type="radio"/> Neumí komunikovat
<b>4. Komunikace v náročných situacích</b>	<input type="radio"/> Náročné situace zvládá výborně, s přehledem	<input type="radio"/> Náročné situace se snaží zvládat trpělivě a nenechá se unést emocemi	<input type="radio"/> Občas se nechá unést emocemi, ale ne natolik, aby to ovlivnilo vyřešení situace	<input type="radio"/> Ne vždy udrží své negativní emoce, nechá se "vtáhnout" do konfliktu	<input type="radio"/> Komunikuje konfrontačně, sám bývá zdrojem konfliktů	<input type="radio"/> Komunikuje neslušně, někdy i vulgárně

Profesionální charakteristiky						
<b>5. Řešení problémů</b>	<input type="radio"/> Rozhoduje se zcela samostatně, rychle dle potřeb provozní situace	<input type="radio"/> Rozhoduje se většinou samostatně dle provozní situace	<input type="radio"/> Rozhodnutí činí až po konzultaci s kolegy či nadřízeným dle provozní situace	<input type="radio"/> Rozhodnutí činí nerad, raději je předává na kolegy	<input type="radio"/> Jen velmi těžko se rozhoduje, většinou neví, co je v dané situaci potřeba udělat	<input type="radio"/> Neumí řešit problémy jen velmi těžko se rozhoduje, co je v dané situaci potřeba udělat
<b>6. Vystupování</b>	<input type="radio"/> Vystupuje vždy profesionálně, neverbální komunikace je vždy přiměřená situaci	<input type="radio"/> Většinou vystupuje profesionálně a snaží se sladit i neverbální komunikaci	<input type="radio"/> Vystupuje většinou profesionálně, v neverbální komunikaci se občas objevuje nesoulad	<input type="radio"/> Snaží se o profesionální vystupování, avšak nemá zvládnutou neverbální komunikaci	<input type="radio"/> Zřídka se snaží o profesionální vystupování, nemá zvládnutou neverbální komunikaci	<input type="radio"/> Vystupuje zcela neprofesionálně, neverbální komunikace je nevhodná či matoucí
<b>7. Vedení lidí</b>	<input type="radio"/> Úkoly deleguje jasně, zřetelně. Podřízeným věnuje maximum času	<input type="radio"/> Úkoly deleguje dobře. Podřízeným se věnuje podle jejich potřeb.	<input type="radio"/> Úkoly se snaží delegovat co nejlépe, avšak ne vždy jasně a zřetelně. Podřízeným se věnuje	<input type="radio"/> Úkoly deleguje ne vždy jasně a zřetelně. Pokud podřízený potřebuje, věnuje se mu	<input type="radio"/> Úkoly moc nedeleguje. Podřízeným se věnuje minimálně.	<input type="radio"/> Úkoly nedeleguje. Podřízeným se nevěnuje.
<b>Podpis hodnotitele:</b>						
<b>Písemné hodnocení hodnotitele:</b>						
<b>Cíle do příště:</b>						
<b>Podpis a vyjádření hodnoceného:</b>						

## **Příloha č. 4: Dotazník**

Vážení kolegové,

mnozí z Vás mě již několik let znají. Ostatním bych se ráda představila. Jmenuji se Jana Jurdová a jsem studentkou posledního ročníku na Provozně-ekonomické fakultě ČZU. V současné době píše diplomovou práci na téma „Koučink ve společnosti Czech Airlines Handling, a.s.“ Cílem této práce je návrh doporučení pro zefektivnění procesu koučování.

Ráda bych Vás požádala o spolupráci, která spočívá ve vyplnění dotazníku níže. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere zhruba pět minut.

Budete-li mít zájem seznámit se s výsledky, kontaktujte mě, prosím, na: [jurdova.jana@csa.cz](mailto:jurdova.jana@csa.cz)

### **1. Pohlaví**

Žena                       Muž

### **2. Věk**

méně než 20       20 – 25       26 - 35       36 – 50       50 a více

### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání**

ZŠ                       SŠ                       VŠ

### **4. Pozice ve firmě**

.....

### **5. Ve firmě pracuji ..... let.**



**6. Ve své práci procházím pravidelně (jednou za 2 až 3 měsíce) koučováním.**

Ano       Ne

Pokud byla vaše odpověď ne, nepokračujte dále ve vyplňování.

**7. Atmosféra při koučování bývá vždy uvolněná a přátelská.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**8. Kouč vždy věří v mé schopnosti, díky kterým mohu dosahovat lepších výkonů.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**9. Kouč mě vždy povzbuzuje k překonávání hranic mých schopností.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**10. Kouč mě inspiruje k profesionalitě.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**11. Koučování zvyšuje moji pracovní motivaci.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**12. Mám vlastní vnitřní silnou pracovní motivaci.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**13. Díky koučování se zvýšil můj pracovní výkon.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**14. Díky koučování vidím lépe smysl své práce.**

Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**15. Díky koučování se zlepšil můj vztah k zákazníkům.**

Zcela souhlasím     Spíše souhlasím     Spíše nesouhlasím     Zcela nesouhlasím

**16. Díky koučování se rozvinuly mé pracovní schopnosti.**

Zcela souhlasím     Spíše souhlasím     Spíše nesouhlasím     Zcela nesouhlasím

**17. U následujících vlastností a schopností označte, prosím, kroužkem ty, které se u Vás díky koučování rozvinuly:**

( př.: pozitivní postoj *o* )

- Odpovědnost
- Otevřenost
- Upřímnost
- Pozitivní postoj
- Radost z práce
- Radost ze života
- Životní optimismus
- Respekt
- Tolerance
- Citlivost k druhým lidem
- Odstup
- Nadhled
- Soustředění na cíle a priority
- Férovost
- Sebeovládání
- Sebedůvěra

**Případně doplňte další .....**

**Vraťte se, prosím, zpět k výčtu vlastností a označte křížkem ty, které jste si díky koučování nově osvojili.**

( př.: pozitivní postoj *o x* )

**18. Máte pocit potřeby vlastního rozvoje?**

- Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**19. Je tato vaše potřeba v práci realizována?**

- Zcela souhlasím       Spíše souhlasím       Spíše nesouhlasím       Zcela nesouhlasím

**20. Ohodnoťte, prosím, následující věty, podle toho, jak se podobají procesu koučování, kterým procházíte?**

**(1 nejmenší podobnost, 4 největší podobnost)**

- Jedná se o hodnocení zaměstnance. ....
  
- Jedná se o hodnocení zaměstnance, podle kterého je odvozené jeho finanční ohodnocení. ....
  
- Jedná se o proces, ve kterém kouč vyplní hodnotící dotazník, následně mi dá zpětnou vazbu k mé práci, poté s podporou kouče hledám nová řešení, nový pracovní cíl a možnosti jeho dosažení. ....
  
- Jedná se o proces, ve kterém kouč vyplní hodnotící dotazník, následně mi dá zpětnou vazbu k mé práci, poté mi kouč radí a doporučuje, jak pracovat lépe, předává mi své znalosti, pracovní návyky, případně i způsob uvažování. ....

**Pokud vás napadá jiné vhodné vyjádření, napište jej.**

- .....

**21. Jak by bylo podle Vás možné učinit koučování efektivnější?**

(odpověď je dobrovolná)

.....

**22. Máte nějaké nápady na zlepšení? (např.: místo pohovoru, frekvenci koučování atd.)**

(odpověď je dobrovolná)

.....

**23. Máte nějakou negativní zkušenost s koučkem?**

ano     ne

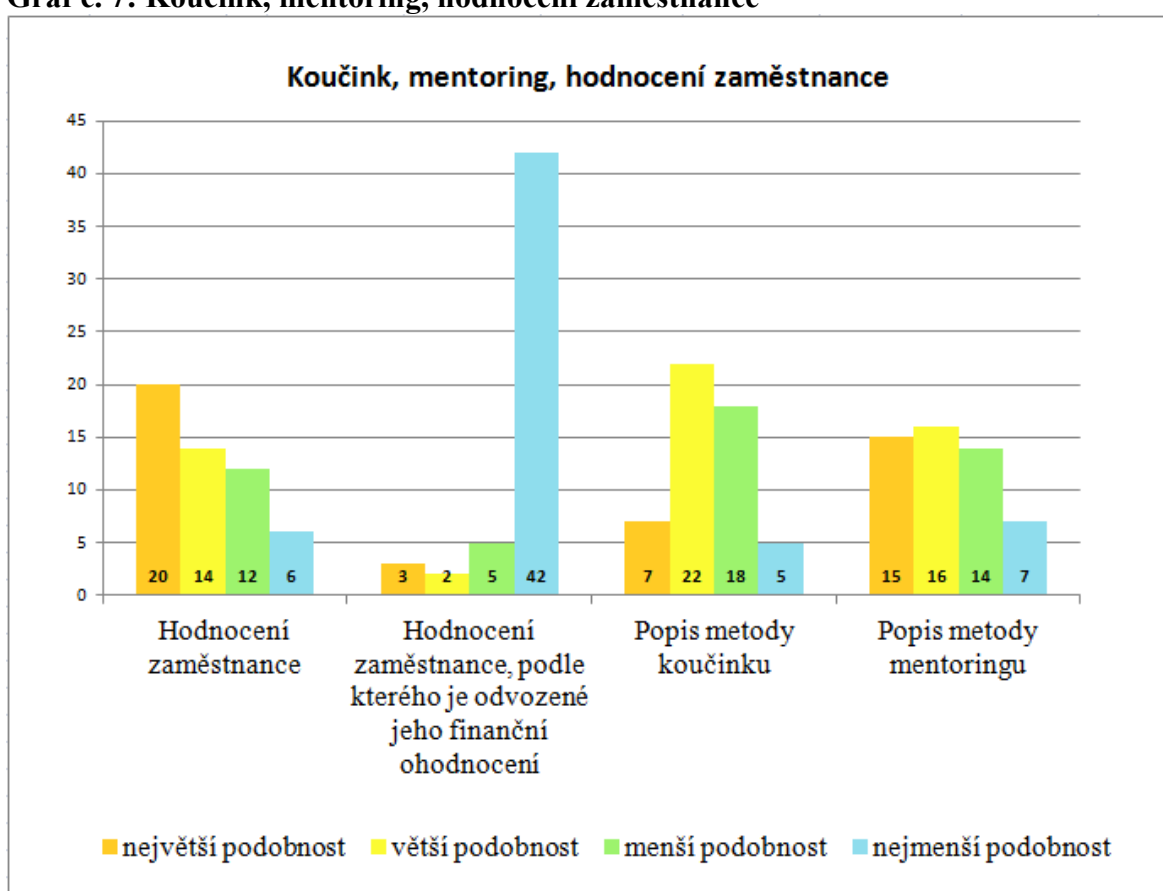
Pokud ano, uveďte, prosím, jakou

.....

*Děkuji Vám za Vaši spolupráci a za Váš čas!*

**Příloha č. 5: Absolutní četnosti odpovědí respondentů na otázku č. 20**

**Graf č. 7: Koučink, mentoring, hodnocení zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha č. 6: Doslovný přepis odpovědí na otevřené otázky dotazníku.**

### **21. Jak by bylo podle Vás možné učinit koučování efektivnější?**

„Koučink je zaměřen výhradně na soft skills (image, úsměv, uniforma), ale je opomíjeno vedení v oblasti hard skills – vědomosti, informovanost, znalost systému. Rozšířit o oblast hard skills.“

„Pro koučovanou osobu by měla být zavedena zpětná vazba => koučovaná osoba by měla vědět, že když bude koučování dobré, budou z toho plynout nějaké výhody, bonusy, ...“

„Finanční odměna“

„Nezaujatý postoj koučů vůči koučovaným osobám.“

„Nemožné, je to ztráta času.“

„Možná změnit kouče, někteří vidí kouče, známe je, a začnou hrát divadlo takzvaně. Koučovat méně nápadně.“

„Osobně se domnívám, že tak jak je koučink v současné době nastaven, má smysl například pro novější agenty. Kolegům, kteří zde pracují delší dobu, již nemá prakticky co dát.“

„Externí firma úplně mimo obor.“

„V současné době je tento proces jen zbytečnou snahou a působí naprázdno.“

„Finanční ohodnocení, Mystery agent (hodnocení tajným agentem) Stále přetrvávají vazby + kamarádské kontakty + event. stále stejný náhled na agenta – kladný i záporný.“

„Rozvíjet mezilidské vztahy a vztahy mezi vedením a zaměstnanci.“

„Chybí motivace vedoucí k dosažení lepších pracovních výkonů.“

„Chybí motivace – např. za výborné výkony nějaký typ odměny.“

„Koučování profesionálním koučem s prokazatelným vzděláním a zkušenostmi v oboru, nikoli pouze v rámci jedné firmy.“

„Dělat koučování v průběhu celého roku, aby o tom zaměstnanec nevěděl, protože, když ví, že je koučován, může změnit svoje chování.“

„Kdyby bylo dobrovolné, v závislosti na potřebách jednotlivce.“

„Koučování od externích pracovníků, kteří hodnotí objektivně.“

„Zaměřit se pouze na agenty s nejhorším hodnocením.“

„Externí firma.“

„Kouč by musel být z onoho prostředí a ne můj kolega, se kterým spolupracuji při práci, a vzájemně se známe a i já znám jeho slabší stránky při jeho práci.“

„Pro mě jako check-in asistenta je koučink naprosto bezpředmětný, žádný odměny za dobrý koučink nedostáváme. Pokud se zvýší způsob odměňování, zvýší se i motivace.“

„Kdyby bylo prováděno externí firmou.“

„Externí firma.“

„Aby bylo prováděno externí firmou. Nemám proti koučům nic, vzhledem k tomu, že se všichni známe tolik let, nemůže být názor kouče objektivní.“

„externí firma, profesionální pracovníci.“

„Je důležité, aby koučování prováděla osoba s vynikající znalostí procesu.“

„Zajišťovat koučink nezávislou firmou.“

**22. Máte nějaké nápady na zlepšení? (např.: místo pohovoru, frekvenci koučování atd.)**

„Peníze.“

„Nižší frekvence, postačí 1x za půl roku, či 1x za rok.“

„Finanční motivace.“

„Nemuselo by být tak často.“

„Frekvence koučování 1x za rok.“

„Nevidím v tom žádný smysl, jen mě to rozrušuje a pracuji s někým v zádech daleko obtížněji.“

„U agentů s dlouhodobě dobrými výsledky bych snížila frekvenci např. na 1/rok. Není třeba je koučovat každé dva měsíce. Zaměřila bych koučování na agenty, kteří mají se zákaznickým servisem potíže.“

„Koučink by neměly provádět kolegyně, spíše nestranné osoby (Není t objektivní).“

„Zlepšením by bylo, kdyby měli kouči připravené řešení pro konkrétní situace a komunikovali vůči agentům, jak řešit (návrhy..), např. u změny produktu ČSA apod.

„Exemplární potrestání hříšníků, kteří opakovaně porušují chování, ústroj uniformy (náušnice, účes).“

„Menší frekvence“

„Zrušit“

„Smysl koučování bych viděla např. v situaci, kdy by nás hodnotili profesionální koučové. Dostávat zpětnou vazbu od kolegů, kteří pracují na stejné pozici a prošli pouze školením na „Koučink“, mi připadá zbytečné.“

„Nikdy to nebude fungovat, pokud to zůstane tak, jak to je. Externí firma, a když už ne tak top pracovníci.“

„V současném nastavení by alespoň pomohlo vyhradit jasný časový úsek, po který by mohl kouč s hodnoceným hovořit. V rychlosti a za běhu je všechna práce kouče zbytečná. Takto působí jen jako nutnost splnit úkol. Nejhorší je pak tato práce uskutečňovaná v rámci pracovní směny.“ (pozn. - pracovní směny kouče)



## **Příloha č. 7: Doslovný přepis negativních zkušeností s koučinkem**

„Kouč se musí vždy chovat tak, jak chce, abychom se chovali my.“

„Neobjektivní hodnocení, osobní antipatie“

„Nepříjemné rady v osobním vzhledu žen, někdy až nevhodně podané.“

„Pokud je koučem člověk, který sám nemá chování.“

„Kouč měl horší hodnocení než já.“

„Koučování mi vadí, má na mě jen negativní vliv a nic mi neposkytuje.“

„Je mi občas jedním koučem něco vyčítáno, posléze mě v tom jiný kouč podporuje.“

„Zaujetí kouče.“

„Od kouče nebyla dobře zhodnocena situace a dostal se do velmi osobní zóny, osobních záležitostí. Bylo to nepříjemné.“

„Zaujatost kouče a neschopnost toto ovládnout a potlačit.“

„Nekorektnost.“

„Zuby bolí, koučink se koná.“

„Chybí motivace vedoucí k dosažení lepších pracovních výsledků.“