

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2012–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Ondřej Havelka**

**Koučink jako metoda osobního rozvoje**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2012-2015

**BACHELOR THESIS**

**Ondřej Havelka**

**Coaching as a method of personal development**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 24.5.2015

Ondřej Havelka

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce Prof. Janu Bartákovi za podnětné rady a informace při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu při studiu.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se v teoretické části zabývá definováním pojmu koučinku a jeho základní charakteristiky. Rozebírá historický kontext koučinku, možnosti uplatnění, jeho metody a typy jsou podrobně popsány i v kontextu osobnosti kouče jakož i jeho využití v rámci firemního rozvoje zaměstnanců a jejich plánování kariérního postupu. Praktická část na základě nestandardizovaného anonymního dotazníku odpovídá na otázku vhodnosti implementace koučinku jako metody rozvoje zaměstnanců v konkrétní výrobně-obchodní společnosti a vnímání této metody mezi jejími zaměstnanci.

## **Klíčová slova**

Adaptabilita, flexibilita, kariérní plány, koučink, koučovací proces, modely a typy koučování, motivace, osobnost kouče, produktivita, rozvoj zaměstnanců, výkonnost, změna kultury.

## **Annotation**

This bachelor theses deals with a definition and characteristics of coaching as a term in the theoretical part. It analyses the history of coaching, possibilities of the usage, methodes and types, which are described in detail in the context of a coach personality as well as the utilization within company employees development and their career planning. There is a practical part which on the base of an anonymous questionnaire answers the question of implementation coaching suitability as employees development method in concrete company and their perception of this.

## **Keywords**

Adaptability, career plans, coaching, coach personality, coaching process, culture change, development of employees, flexibility, models and types of coaching, motivation, performance, productivity.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 DEFINICE POJMU KOUČINK.....</b>	<b>11</b>
<b>2 HISTORICKÝ KONTEXT KOUČINKU.....</b>	<b>13</b>
<b>3 MODERNÍ DĚJINY KOUČINKU.....</b>	<b>14</b>
<b>4 MODEL Y KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>15</b>
4.1 Reflektující týmy.....	16
4.2 Supervize.....	16
<b>5 PODSTATA KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>18</b>
5.1 Pozitivní psychologie a koučink.....	19
<b>6 GROW – METODA KOUČOVÁNÍ DLE JOHNA WHITMORA.....</b>	<b>21</b>
<b>7 PŘÍNOSY KOUČINKU.....</b>	<b>25</b>
<b>8 MOTIVACE JAKO ASPEKT KOUČINKU.....</b>	<b>28</b>
8.1 Motivace a Maslow.....	28
8.2 Emocionální inteligence a osobní rozvoj.....	29
<b>9 OSOBNOST KOUČE.....</b>	<b>31</b>
<b>10 TRANSPERSONÁLNÍ KOUČOVÁNÍ.....</b>	<b>33</b>
10.1 Transpersonální psychologie.....	33
10.2 Nástroje transpersonální psychologie.....	34
10.3 Dvě dimenze růstu.....	36
<b>11 KOUČINK JAKO SOUČÁST ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>39</b>
11.1 Strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	39
11.2 Rozvojové či kariérní plány.....	40
11.3 Přínos koučování zaměstnancům.....	43
11.4 Přínos koučování manažerům.....	43
11.5 Přínos koučování organizaci a zákazníkům.....	44
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>46</b>
<b>12 KOUČOVACÍ KULTURA V NESTLE.....</b>	<b>46</b>

12.1	Charakteristika společnosti.....	46
12.2	Historie společnosti .....	47
12.3	Organizační struktura .....	49
12.4	Zázemí společnosti.....	49
12.5	Motivace k výkonu práce.....	50
12.6	Moučovací kultura Nestle.....	51
12.7	Cíl šetření .....	53
12.8	Metodika šetření .....	53
12.9	Časový harmonogram.....	54
12.10	Charakteristika průzkumného vzorku respondentů.....	54
12.11	Vlastní šetření – analýza dat .....	54
12.11.1	Dotazník pro zaměstnance Nestle .....	55
12.11.2	Dotazník pro manažery Nestle .....	59
12.12	Interpretace výsledků .....	63
12.12.1	Dotazník pro zaměstnance Nestle .....	63
12.12.2	Dotazník pro manažery Nestle.....	64
12.13	Závěr šetření .....	65
12.14	Doporučení.....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>72</b>



## ÚVOD

V současném silně konkurenčním ekonomickém prostředí se výrazně zvyšují požadavky na všechny zaměstnance, manažery a podnikatele. Podávat stále vyšší a vyšší výkon je každodenní realitou, která doléhá na každého člověka, který se v tomto nelehkém prostředí snaží uspět. Již nestačí mít pouze dobré vzdělání a určitou praxi. Modely, které fungovaly včera, již dnes nefungují. Tato skutečnost může být velmi frustrující a vést ke stresujícím situacím.

Dnes je vyžadována kreativita, flexibilita, znalost moderních technických a komunikačních prostředků a vysoký a udržitelný výkon. Většina společností na trhu si je této skutečnosti vědoma a snaží se svým zaměstnancům nabídnout širokou škálu firemního vzdělávání, kde si požadované kompetence a dovednosti mohou zaměstnanci doplnit. Jedním z velmi oblíbených a v poslední době preferovaných způsobů, jak rozvíjet lidský kapitál je koučování. Abychom mohli rozvíjet tento lidský kapitál tak, aby dosahoval požadovaného výkonu, je zapotřebí, aby takto rozvíjení jedinci byli motivováni odpovídajícím způsobem. Právě spjitost motivace a výkonu je základním prvkem metody koučinku. Koučování se dnes stává stále významnějším, účinnějším nástrojem vedení lidí. Stalo se uznávanou, nepřehlédnutelnou profesí.

Manažeři si začínají uvědomovat, že koučování jim umožňuje podívat se na problémy jinak, než dosud byli zvyklí, že při něm mohou objevovat nové příležitosti a nová řešení problémů. Není zdaleka jen nástrojem, který mohou manažeři využívat pro plánování, delegování nebo řešení problémů. Vyžaduje zcela jiný, pozitivnější přístup k lidem. Chceme-li koučovat, musíme potlačit nedůvěru ve schopnosti druhých lidí, opustit staré postupy a osvobodit se od zažitých způsobů myšlení.

Cílem této bakalářské práce je na základě poznatků z odborné literatury a ostatních zdrojů teoreticky popsat metodu koučování a zasadit jí do kontextu osobního rozvoje člověka.

V teoretické části je práce zaměřena na definování pojmu koučinku a jeho základní charakteristiky. Dále je zaměřena na historický kontext koučinku a jeho možnosti uplatnění nejen v podnikatelské sféře. Metody a typy koučování jsou podrobně popsány i v kontextu osobnosti kouče. Dalším popsaným aspektem koučování je jeho využití v rámci firemního rozvoje zaměstnanců a jejich plánování kariérního postupu.

Praktická část je zaměřena na implementaci koučinku jako metody rozvoje zaměstnanců s analýzou výsledků dopadu této implementace v konkrétní výrobně-obchodní společnosti a vnímání této metody mezi jejími zaměstnanci a vedoucími pracovníky.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 DEFINICE POJMU KOUČINK

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho definic, které pojednávají o koučinku či koučování. Ve známém výkladovém slovníku *Concise Oxford Dictionary* se sloveso koučovat definuje jako „ vyučovat, dávat hodiny, trénovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poučit, zásobit fakty, ukazovat skutečnost“. To nám ovšem při hledání odpovědi na otázku, co je koučování, příliš nepomůže. Možností, jak tyto věci dělat, je mnoho, přičemž některé z nich nemají s koučováním nic společného. Jak něco děláme je z hlediska koučování stejně důležité, jako to, co děláme. Koučování se zabývá obojím (Whitmore, 2013). Koučování se týká určitého typu vztahu mezi koučem, koučovaným, prostředků a stylu vzájemné komunikace. Fakta ve smyslu odborných znalostí a informací k danému tématu koučování zejména ze strany kouče, jsou v procesu koučování druhořadá. V koučování jde primárně o lepší fungování, zvýšení odpovědnosti a vyšší výkon koučovaného.

Koučování je reflektovaná a efektivní činnost kouče, která vede ke stanovení a naplnění cílů koučované osoby. Koučování je partnerský rozhovor dvou rovnocenných lidí, kteří se dohodli spolupracovat. Koučování není „jen“ vedení rozhovoru, je to také způsob přemýšlení. Základními pracovními nástroji kouče jsou sebereflexe a efektivní kladení otázek. Koučování je tedy z velké části tím, že nasloucháme tomu, jak někdo uvažuje, abychom mohli následně reagovat správně mířenými dotazy.

Koučování je vyjednaná činnost. Kouč může koučovat pouze na základě zájmu a souhlasu koučované osoby, tzn., že dostává od koučované osoby žádost, tzv. zakázku. Spolupráce mezi koučem a koučovanou osobou v podobě zakázky je stvrzena tzv. koučovacím kontraktem. Koučovací kontrakt je obvykle písemný dokument, zejména pokud se jedná o předem dohodnutý vyšší počet setkání. V případě jednorázového koučování stačí ústní dohoda. I v tomto případě je však nutné vyjednat, co je konkrétní zakázka. Koučování je o hledání a nacházení možností. Kouč si dohodne s koučovanou osobou základní pravidla a průběžně si ověřuje, jestli je koučování pro koučovanou osobu užitečné.

Koučování může probíhat formou pomoci nebo kontroly. Klíčová je sebereflexe kouče. To znamená, že kouč si musí být vědom sám sebe a to v každé situaci koučovacího procesu, kde se nachází v tomto procesu, jak tuto situaci zvládnout, jaké jsou jeho možnosti pomoci koučovanému a zda má schopnosti a dovednosti, jak úspěšně zvládnout a uzavřít toto vzájemné působení. Kontrola i pomoc jsou oba užitečné nástroje. Je důležité, aby kouč reflektoval v každé chvíli, co dělá, zda pomáhá nebo kontroluje. V pozici kouče je nutné kontrolu omezovat a spíše dávat prostor koučovanému. Ve vhodných situacích je možné kontrolu nabídnout, nikoliv však nutit.

Kontrolní přístup se zaměřuje na dodání řešení, nevyužívá potenciálu koučované osoby. Kouč sám sebe vnímá jako kompetentního, tj. umí řešit problém koučované osoby. Tím na sebe přebírá zodpovědnost. Kontrolně se chováme tehdy, pokud druhou stranu hodnotíme jako málo kompetentní - neví, nezná, neumí, nechce... Pocit kontroly snižuje úzkost toho, kdo kontroluje.

Pomáhající přístup dává 100% prostoru druhému člověku. Ten sám se rozhoduje, jestli nás osloví. Pomoc se koncentruje na proces. Základním předpokladem je důvěra v kompetence koučované osoby. Kouč cítí to, že koučovaná osoba je tím jediným správným expertem na svůj život, práci a problém, který chce řešit.

Koncept koučování se zrodil ve sportu. Přesto z nějakého důvodu máme tenisové kouče, ale lyžařské instruktory. Ve skutečnosti většina z nich jedná jako instruktoři. Výuka tenisu je sice v poslední době o něco méně dogmatická a zaměřená na technickou stránku hry, než tomu bylo dříve, ale stále jí ještě zbývá ujít velký kus cesty ke skutečnému koučování.

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 hrozenou rukavicí dosavadním praktikám. Gallwey použil v názvu svých knih slovo *inner* (vnitřní) zcela záměrně, aby ukázal, že jeho metoda se zaměřuje na vnitřní stav člověka, na to, co se odehrává v jeho těle a mysli. Gallwey tvrdí, že pokud kouč pomůže hráči odstranit vnitřní bariéry (nebo alespoň zmenšit jejich vliv), které mu brání podávat dobrý výkon, hráč se výrazně zlepší, aniž by kouč příliš rozvíjel technickou stránku hry. Gallwey *uhodil* hřebíček na hlavičku, když napsal, že ***koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.*** Koučování, spíše než aby něčemu učilo, pomáhá učit se (Whitmore, 2013).

## 2 HISTORICKÝ KONTEXT KOUČINKU

Z etymologického hlediska lze koučink vymežit jako překlad anglického slovesa „to coach“. Původně znamenalo připravovat ke zkouškám, trénovat a cvičit. Později se jeho význam rozšířil na způsob konverzace s pracovníky, jehož pomocí rychleji a lépe překonávají své pracovní problémy nebo zajišťují svůj profesionální rozvoj, než tomu bylo u klasických školících a vzdělávacích postupů.

Z historického pohledu můžeme první náznaky koučovacího přístupu sledovat již před dvěma tisíci lety u Sókrata. V jeho způsobu vedení dialogu jako neustálého ověřování dosavadních poznatků a jejich porovnávání s jinými můžeme vidět předobraz cesty současného koučinku. Sókrates při svém dialogu vždy dbal na objevení pravdy, která byla pro něho posvátná a dle jeho výkladu se každý musí této pravdě bez výhrady přizpůsobit, což může být z pohledu koučinku v rozporu s jeho principy, kde nehledáme univerzální pravdu, ale zaměřujeme se na jedince jako takového, na jeho vnímání světa, reality a zejména zvládnutí daného problému.

Dalším antickým filozofem, kterého můžeme vidět jako jednoho z předchůdců koučinku, především systemického směru, je Platon se svým podobenstvím o jeskyni. Otroci sedící v jeskyni na její zdi vidí obrazy, které pokládají za skutečnost. Když je jeden z nich násilím vyvečen před jeskyni a pozná skutečný svět, vrátí se do jeskyně a snaží se ho popsat svým druhům. Nikdo mu však nevěří.

Z tohoto podobenství můžeme vyčíst základní Platonovy myšlenky:

- Nemáme přímý přístup k realitě, ta je nám zprostředkována vždy jen našimi smysly, z čehož vyplývá, že objektivní realita neexistuje. Vždy se jedná jen o náš výklad, naši konstrukci.
- Za tuto konstrukci neseme odpovědnost, člověk je tak zodpovědný za svůj svět, což je na jednu stranu hrůzná a na druhou stranu neskutečně osvobozující myšlenka.
- Svým mentálním obrazem formujeme své okolí a spoluvytváříme to, co se nám vrátí.

Druhého člověka nikdy nemůžeme zcela pochopit a díky tomu ani opravit. To může jen on sám, nicméně mi mu vhodnou technikou můžeme pomoci, aby našel svou cestu.

### 3 MODERNÍ DĚJINY KOUČINKU

Pojem koučink byl původně spojen s oblastí sportu. Traduje se, že tato technika vznikla, když vedení sportovce musel převzít trenér, který danému sportu vůbec nerozuměl. Nemohl svěřence vést, musel se od něj nejdříve učit. Zajímal se o to, jak sportovec dosahoval výkonu, co pro něj dělal, co potřebuje k tomu, aby odvedl plnohodnotný výkon atd. Posléze se ukázalo, že sportovec zvýšil svou výkonnost podstatně více než s předchozím trenérem.

Za zakladatele koučinku, jak je známý dnes jsou považováni Timothy Gallwey a Sir John Whitmore. Oba působili nejdříve ve sportu. Spojili znalosti z psychologie a sportu a založili tenisovou a lyžařskou školu. Zde aplikovali na svých žácích nové způsoby učení a byli požádáni, aby přenesli své metody do pracovního prostředí.

Tato dvě jména jsou nezpochybnitelně spjata se vznikem koučinku a především jeho transformací ze sportovního prostředí do oblasti vedení lidí ve firemní praxi.

Metoda koučinku byla implementována v 70. letech 20. století ve Spojených Státech Amerických. Tato metoda se osvědčila ve většině amerických podniků a je označována jako styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, který by měl zaměstnance podněcovat k dalšímu osobnímu růstu a ke zlepšování výkonnosti.

V Německu se koučování rozvíjí od začátku osmdesátých let pod označením vedoucí pracovník jako kouč. Tento přístup se postupně rozšířil z prodejního oddělení i do dalších oddělení firmy. Současně se od poloviny 80. let vyvíjí pojem koučink jako profesionální poradenství pro vedoucí pracovníky.

V Česku se koučink začal rozvíjet v 90. letech 20. století po pádu komunistického režimu a otevření hranic na západ. K zatím největšímu rozkvětu došlo v prvním desetiletí 21. století. S příchodem nadnárodních společností na český trh se do jejich dceřiných firem začaly přenášet praktiky používané v zahraničí a s nimi i koučink zaměstnanců. Současně se začala rozvíjet síť profesionálních koučů, kteří se nejdříve vzdělávali v zahraničí, aby se následně i v Česku vybudoval systém vzdělávacích organizací a kurzů.

## 4 MODELÝ KOUČOVÁNÍ

Nejčastěji se používají dva modely koučování:

- **Individuální** – externí kouč koučuje jednotlivce, manažery s potenciálem dalšího růstu, manažery po nástupu do nové pozice, manažery s nějakým problémem, talentované zaměstnance, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice.

Tento model má řadu významných výhod, ale jednu velkou nevýhodu: je drahé. Individuální péči profesionálního kouče si firma nemůže dovolit poskytnout každému. Proto se tento model nejčastěji používá u vyšších manažerů, manažerských talentů a u dalších vedoucích pracovníků, u kterých je k němu konkrétní závažný důvod. Individualita je založena na třech formách komunikace – osobní setkání, e-mail a telefon. Při tomto modelu se klade velký důraz na iniciativu a zájem koučovaného vedoucího pracovníka, který zpravidla ví, v čem chce uspět a čeho chce dosáhnout (Suchý, Náhlovský, 2007).

Individuální koučink podporuje vytváření nových skutečností, možností a řešení. Partnerství mezi složkou řízenou a tou, která řídí, podporuje tvořivost a měnění stereotypních řešení situací. Individuální přístup pozvedává sebevědomí a sebedůvěru klienta.

- **Skupinové** – externí kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců, například mistry nebo vyšší manažery. Jde o kombinaci skupinového a individuálního koučování. Skupinový model je ve srovnání s individuálním finančně výhodný. Na víc se uskutečňuje zpravidla v blízkosti pracoviště koučovaných, kterým tak nevznikají časové ztráty spojené s přepravou ani cestovní výdaje. Tento model se využívá v oblasti nižšího managementu – v práci s mistry, koordinátory výrobních a jiných týmů, koordinátory výroby nad úrovní mistrů a s vedoucími útvarů. Zkušenosti jsou i s koučováním celého řídicího týmu středně velké firmy. Předpokladem efektivity je vzájemná důvěra, spolupráce mezi členy skupiny a projevení individuality (Suchý, Náhlovský, 2007).

Skupinový koučink napomáhá definovat vize, cíle a strategie týmů, posiluje týmovou odpovědnost, napomáhá využívat potenciál všech členů jako takových, ale i skupiny. Další z aspektů může být zlepšení vztahů mezi pracovníky a efektivita v komunikaci.

## **4.1 REFLEKTUJÍCÍ TÝMY**

Jedná se o způsob práce, kdy se klientovi věnuje více koučů zároveň. Reflektující týmy jsou často využívány při výcviku koučů a jejich supervizi.

Jak probíhá koučování s reflektujícím týmem? Kouč se věnuje klientovi jako při běžném koučování. Rozhovoru ještě naslouchá skupinka kolegů (dva až čtyři), kteří sedí spolu a dívají se na sebe. Skupinka koučů tvoří reflektující tým, který pouze naslouchá, bez výzvy nezasahuje do procesu rozhovoru ani neoslovuje klienta. Časem, po dohodě s klientem, vyzve kouč reflektující tým (dá reflektujícímu týmu prostor), aby řekl svoje myšlenky, které běžely jeho členům hlavou – aby řekli, o čem přemýšleli, když naslouchali rozhovoru. Do těchto reflexí klient nezasahuje. Poslouchá, k dispozici má tužku a papír a může si myšlenky, které ho zaujmou, zapsat. Pokud se mu některé myšlenky nezamlouvají, nemusí jim věnovat pozornost. Po skončení reflektujícího týmu pokračuje rozhovor dál.

Jaká je hlavní myšlenka reflektujícího týmu? Více lidí může o stejné věci přemýšlet jinak a otevřít tak nečekané možnosti a významy. Ty mohou, ale nemusí být vyslyšeny. Je to jako poslouchat, co si druzí lidé myslí o tom, o čem mluvíte a dozvídat se, jak to vnímají a jak to na ně působí.

Kde jsou reflektující týmy využívány? Všude, kde se pracuje s lidmi v různých kontextech – nejčastěji v psychoterapii, odkud také vzešly, a dále v koučování. Způsob práce s reflektujícím týmem se zrodil v rámci rodinné terapie, uvnitř skupiny Milánské školy, kdy tým expertů poslouchal probíhající konzultaci terapeuta s rodinou ve speciální místnosti za jednosměrným zrcadlem, kam byl přenášen i zvuk. Tým sloužil hlavně jako skupina „rádců“ pro terapeuta, navrhoval mu další možné intervence, poskytoval své expertní postřehy.

## **4.2 SUPERVIZE**

Supervize je vyjednaná a kontraktovaná činnost supervizora s koučem (skupinou koučů) ve vazbě na práci kouče s jeho klientem.

Cílem supervize je:



- podpořit kouče (odborně i osobně),
- ochránit klienta kouče.

Supervize stejně jako koučování je založena na vztahu, respektu a dialogu. Supervize může zahrnovat aspekty poradenství, pomoci, řešení problému, odstranění nepohody, nejistoty, zátěže, učení se, reflexe, inspirace, nadhledu .... Součástí supervize jsou také etické otázky práce s klientem.

Supervize v koučování může být individuální (s jedním koučem), skupinová (více koučů s různými tématy) nebo týmová (tým koučů s jedním tématem).

## 5 PODSTATA KOUČOVÁNÍ

Tlak na změnu v podnikatelské sféře nebyl nikdy tak silný, jako v poslední době, kdy tradiční podnikatelská kultura čelí novým výzvám, každodenním změnám a obavám o přežití. Globální konkurence rozšiřující se do všech oblastí podnikání si vynucuje přechod ke štíhlejším, flexibilnějším a efektivnějším organizacím, které na přicházející změny lépe reagují. Většina firem si dnes velmi zřetelně uvědomuje nutnost realizace podstatných změn, které povedou ke změně fundamentálních postojů lidí, chování manažerů i struktury jejich organizace. Uvědomují si, že pokud jejich lidé mají podávat vyšší výkony, musí jejich manažeři používat styl zaměřený na koučování.

Právě úloha manažera a širší souvislost procesu změn vytvářejí kontext, v němž se koučování odehrává. Nedojde-li k jeho pochopení, stane se z koučování další nástroj na „hašení požárů“ a krátkodobé řešení problémů. Pouze aplikací metody a postupu koučování nemůžeme dosáhnout plnohodnotného výsledku. Je nutné poskytnout koučovaným větší možnost volby a uvolnit tím jejich dosud nevyužitý a skrytý potenciál.

Prvním klíčovým prvkem koučování je orientace koučovaného na *vnímání reality*, které je výsledkem soustředění pozornosti, koncentrace a jasného pochopení situace. Úroveň vnímání reality na pracovišti není dána pouze schopností pozorovat a naslouchat. K významným faktorům jejího rozvoje patří získávání relevantních fakt a informací, tudíž i schopnost určit, co je pro nás významné a co nikoliv. To se neobejde bez znalostí 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 (Whitmore, 2013).

Zejména pro rozvoj fyzických dovedností je důležité uvědomování si vlastních fyzických pocitů. Například při sportu je nutné, aby si sportovec uvědomoval své pocity, které během výkonu prožívá. Tímto prožíváním sportovec dosáhne plynulejšího a efektivnějšího pohybu, který se blíží příkladné technice. Mysl a tělesné dispozice každého z nás jsou rozdílné, proto jediný, kdo může udělat ideální pohyb je člověk sám o sobě a to díky své vnímavosti. Koučováním dosahujeme efektivnější vnímání reality, které podporuje a zdůrazňuje jedinečné tělesné a duševní atributy každého člověka. Tímto jsme schopni rozvíjet naše dovednosti a sebedůvěru bez nutnosti používání návodů a rad od ostatních lidí. Procesem koučování jsme schopni posílit samostatnost a soběstačnost a vytvářet prostor pro zvyšování důvěry ve vlastní

schopnosti, vedoucí k odpovědnosti za své konání. Bohužel úroveň vlastního běžného vědomí lidí je relativně nízká, proto je velmi důležité, aby kouč pomáhal zlepšit vnímání reality minimálně do doby, než si koučovaný osvojí schopnost koučovat sám sebe a tím dosáhnout nepřetržitého sebezdokonalování a sebepoznávání.

Dalším důležitým a klíčovým aspektem koučování je **odpovědnost**, která může být také i cílem koučování. Z pohledu zvyšování výkonnosti je odpovědnost mimořádně důležitá. V případě, že skutečně dojde k faktické akceptaci odpovědnosti a pevnému převzetí za své skutky a myšlenky je vysoce pravděpodobné, že dojde ke zvýšení výkonnosti. Na druhé straně, kdy je nám odpovědnost vnucena a nedojde k vnitřnímu převzetí, podaný výkon se pravděpodobně nezlepší. Pokud děláme něco, protože musíme, náš výkon nebude optimální. Pouze tam, kde je možnost volby může vzniknout skutečná odpovědnost.

Bez pocitu plné odpovědnosti se nic nezmění. Chceme-li u někoho vytvořit pocit, že je za něco plně odpovědný, nestačí říkat mu, aby byl odpovědný. Obávat se neúspěchu a pociťovat vinu, když se neúspěch nedostaví, není totéž jako pociťovat odpovědnost. Odpovědnost se vytvoří tam, kde máme možnost volby, a volit můžeme tam, kde jsme tázáni (Whitmore, 2013).

Koučování zaměřené na vylepšení vnímání reality a posílení odpovědnosti zvyšuje nejenom možnost zvládat krátkodobé úkoly, ale také z dlouhodobého pohledu vylepšuje kvalitu života. Abychom dosahovali optimálního výkonu, je nutné udržovat stav mysli zaměřené na vnímání reality a posílení odpovědnosti v rámci každodenní přípravy a jejich neustálého osvojování. Toto však není možné, nedojde-li ke změně koučování a koučové nezačnou opravdu koučovat místo neustálého instruování.

Posláním kouče není řešit problémy, radit či učit koučované. Není ani expertem nebo instruktorem či školitelem. Kouč je především partnerem, facilitátorem diskuze, poradcem a člověkem, který pomáhá intenzivně vylepšit vnímání reality.

## **5.1 POZITIVNÍ PSYCHOLOGIE A KOUČINK**

Metody pozitivní psychologie, a to jak metody měření, tak i praktické intervence, jsou využitelné i v koučinku. Osobní koučink je relativně novým oborem, jehož cílem je napomáhat

zdravým jedincům stanovovat si vhodné cíle, udržovat motivaci a překonávat překážky na cestě k jejich dosažení. Obvykle jsou jeho postupy používány při práci se zdravou populací, ale některých technik lze použít i v rámci psychoterapie.

Koučink vychází z hodně podobných základů jako pozitivní psychologie. Usiluje o klientův rozvoj skrze interpersonální interakce a jeho cílem je napomoci nejen úspěchu a lepšímu výkonu, ale i vyšší míře osobní pohody a spokojenosti klienta (Slezáčková, 2012).

Jednou z hlavních myšlenek pozitivní psychologie a z ní vyplývajícího terapeutického přístupu je předpoklad, že právě skrze cílenou orientaci na to, co je v životě člověka zdravé, nosné a funkční lze posílit mechanismy zvládání situací a úkolů, které jsou obtížné, konfliktní a náročné. To znamená, že skrze rozpoznání a podporu silných stránek osobnosti člověka a orientaci na kladné aspekty jeho života lze podpořit schopnost zvládání obtížných situací a zvýšit tak míru prožívaného štěstí a životní úspěšnosti.

Pozitivní psychologie zastřešuje výzkumy i praktické aplikace výsledků z oblasti studia kvality života a osobní pohody (well-being) a podrobně se věnuje otázkám pozitivních emocí a optimistického prožívání. Zkoumá kladné a žádoucí vlastnosti a rysy osobnosti, výhody i úskalí pozitivního způsobu myšlení a po delší době znovu otevírá otázku dobrého charakteru a mravnosti (Slezáčková, 2012).

Vědecká pozitivní psychologie může poněkud široce rozkročenému koučinku nabídnout oporu ve třech směrech:

- V teorii, čímž jsou míněny koncepty optimálního prospívání a především klasifikace silných stránek charakteru a ctnosti.
- Ve vědě, neboť disponuje mnoha ověřenými metodami (dotazníky a škály na měření míry pozitivního prožívání, kvality mezilidských vztahů, způsobu myšlení apod.).
- V praxi, jež přinesla řadu praktických intervencí, jejichž účinek byl empiricky ověřen (Slezáčková, 2012).

## 6 GROW – METODA KOUČOVÁNÍ DLE JOHNA WHITMORA

Sir John Whitmore je vyhledávaný britský poradce a pedagog, věhlasný kouč a autor metody GROW. Tento odborník zdůrazňuje, že spíše než dávat příkazy je třeba klást otázky zaměřené na čtyři naprosto odlišné oblasti:

- **GOALS (Cíle)** – kouč se ptá na cíle daného sezení. Cíle jsou krátkodobé i dlouhodobé. Snaží se je konkretizovat například:
  - „Co od tohoto setkání očekáváte?“
  - „V čem by vám toto setkání mělo nejvíce pomoci?“
  - „Čeho konkrétně chcete dosáhnout?“
  - „Co pozitivního Vám to přinese?“
  - „Jak vypadá vaše situace, když je optimálně vyřešena?“

Každé setkání s koučovaným se zahajuje stanovením cíle schůzky. Pokud o tuto schůzku usiloval koučovaný, je to on kdo musí vymezit, co se od ní očekává. Ale i tehdy když schůzku inicioval kouč nebo manažer s cílem řešit konkrétní, 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 (Whitmore, 2013).

K postupu dál se stanovují cíle konečné a výkonnostní. Konečný cíl vychází z podstaty slova a cíl výkonnostní by měl, pokud je to možné, přispívat a napomáhat k dosažení konečného cíle. Výkonnostní cíl přesně vymezuje aspekty realizace. Týká se určité výkonnosti u nichž se domníváme, že nám dává velkou šanci dosáhnout konečného cíle. Jednotlivé výkonnostní kroky můžeme nazvat kontrolovaným procesem. Toto by mělo pomáhat k realizaci konečného cíle, který není pod kontrolou, tudíž všechny cíle by měly být:

- konkrétní,
- měřitelné,
- odsouhlasené,
- realistické,
- rozložené v čase,
- pozitivně formulované,

- dobře pochopené,
- relevantní,
- etické,
- náročné,
- legální,
- ekologicky přijatelné,
- přiměřené,
- zaznamenané.

Cíle koučování je odstranit vnější i vnitřní překážky bránící dosažení cílů. Z toho logicky vyplývá, že na co se soustředíme, také často získáváme. Často platí, že obáváme-li se neúspěchu, soustředíme se na něj a neúspěch se dostaví (Whitmore, 2013).

- **REALITY (Realita)** – prověřujeme realitu, zjišťujeme skutečný stav věci, pracujeme na zvýšení vnímání reality. Snažíme se zapojit všechny smysly koučovaného člověka a vnímáme jeho pocity. Uplatňujeme popisný, ne hodnotící přístup. Orientujeme se na výjimky a zdroje. Například:
  - „Co jste v tom až dosud udělal?“
  - „Kdy byla situace lepší než teď?“
  - „Co bylo jinak?“
  - „Jaké jsou hlavní překážky nalezení cesty kupředu?“
  - „Čeho si na sobě všímáte?“
  - „Kde ve vašem Těle pociťujete napětí?“

Pokud je realita srozumitelná a jasná, lépe vnímáme cíle. Koučovaný si musí ujasnit situaci, v které se nachází. Bez poznání jaká realita je, by byly cíle vágní. Pro zkoumání reality je důležité objektivní vidění. Čím objektivnější dokážeme být tím lépe.

Poznávání reality vyžaduje, aby se kouč i koučovaný vyhnuli potenciálním zkreslením skutečnosti a viděli je takovou, jaká je. Od kouče to vyžaduje uchovat si nezbytný odstup a klást otázky vyžadující od koučovaného faktografické odpovědi. Kouč by měl při komunikaci dávat přednost deskriptivní terminologii před terminologií hodnotící a měl by k tomu vést i koučovaného. Používání deskriptivních výrazových prostředků napomáhá uchovat si odstup,

zachovávat objektivitu a omezit kontraproduktivní sebekritiku, které zkresluje vnímání skutečnosti (Whitmore, 2013).

Na zkoumání reality i cílů by měli mít koučové dostatek času a měli by odolat pokušení předčasně přejít do fáze hledání možností.

- **OPTIONS (Možnosti)** – hledáme možnosti a alternativní strategie cest k cíli. Inspirujeme k jiným úhlům pohledu. Například:
  - „Jaké možnosti máte?“
  - „Co ještě byste mohl udělat?“
  - „Co kdyby....?“
  - „Co kdybyste měl dost lidí?“
  - „Co kdybyste měl dost velký rozpočet?“

Princip hledání možností spočívá především ve vytvoření seznamu co největšího počtu alternativ. Tento počet je důležitější než kvalita a možnosti provedení. Úlohou kouče je získat od koučovaných co největší počet návrhů a aby to bylo možné, musí vytvořit prostředí, v němž účastníci vyjádří své myšlenky bez obav z toho, že budou jakkoliv hodnoceny koučem nebo v případě týmového koučování ostatními zúčastněnými. Všechny nápady, třeba i ty na první pohled hloupé, musí někdo zaznamenat, aby byly k dispozici v případě, že obsahují alespoň zárodek myšlenky, která se později ukáže zajímavá.

- **WHAT (Co), WHEN (Kdy), WHO (kdo) a WILL (vůle) něco udělat** – zabýváme se tím, co koučovaný udělá, kdy se to stane a zda má vůli to realizovat. Stanovuje se konkrétní plán. Například:
  - „Co uděláte?“
  - „Kdy to uděláte?“
  - „Jak je to v souladu s vašimi cíli?“
  - „Jakou podporu potřebujete?“
  - „O čem uvažujete?“
  - „Na škále 0 až 10 s jakou jistotou tyto kroky uskutečníte?“
  - „Co by mohlo vaši jistotu zvýšit?“

Cyklus koučování se uzavírá v této části, která vyústí v rozhodnutí. Je to nalezení odpovědi na otázky co se má udělat, v kterém čase a při jaké vůli. V této fázi by měl koučovaný na základě pečlivého prozkoumání celkového stavu a výběru z co největšího možného počtu jednotlivých prvků vytvořit akční plán, dle kterého bude realizovat své jasně specifikované potřeby. Při kladení otázek může kouč být až překvapivě tvrdý a neústupný, aniž by tím u koučovaného vyvolal nepříjemné pocity. Aktivuje ho k rozhodování.

Na konci procesu koučování by měl být vypracován písemný přehledný záznam dohodnutých kroků, co bude koučovaný dělat. Cílem celého procesu je aby koučovaný odcházel s dobrým pocitem ze sebe sama i z toho, že má reálnou šanci daný úkol uskutečnit. Ve skutečnosti je většina koučovacích setkání méně formální a strukturované a nezasvěcení lidé by si ani nevšimli, že k němu dochází. Ale ať už je koučování formální či neformální, základní principy jsou vždy zaměřené na zlepšování vnímání reality a posílení odpovědnosti.



## 7 PŘÍNOSY KOUČINKU

Jaké výhody všem zúčastněným v procesu koučinku přináší koučování na rozdíl od instruování nebo mentoringu?

Ve všech oblastech, kde se koučink používá ať již ve sportu, ve zdravotnictví nebo zejména ve sféře podnikání přináší koučování zejména tyto benefity:

- **Vyšší výkonnost a produktivita**

Vyšší výkonnost a produktivita představují základní cíl, a koučováním by nebylo nijak důležité, kdyby ho neumožňovalo realizovat. Koučování „probudí“ v každém člověku i týmu to nejlepší, co se v nich skrývá, a přináší tak něco, na co instruování dokonce ani neaspiruje, protože nemůže.

- **Rozvoj lidí**

Chceme-li zajistit rozvoj lidí, nestačí je jednou nebo dvakrát do roka poslat na krátkodobý kurz nebo školení. To, co rozhoduje, je způsob řízení – zda přispívá k jejich rozvoji, nebo naopak.

- **Lepší schopnosti učit se**

Koučování znamená učit se rychle a za pohybu, bez zbytečného ztrácení času ve školních lavicích. Koučování zvyšuje radost z učení a umožňuje lépe si zapamatovat nové poznatky.

- **Lepší vztahy**

Sám fakt, že se při koučování používá zejména otázek, že se ptáte, má svou hodnotu. Pokud pouze něco sdělujete, neexistuje komunikační výměna. Stejně tak dobře můžeme mluvit do zdí. Koučování jsou velmi často překvapeni, že se jich někdo ptá na jejich názor a sami jsou potěšeni tímto faktem.

- **Vyšší kvalita života**

Koučování staví na respektu k jednotlivci, vytváří lepší vztahy a umožňuje dosahovat lepších výsledků. Přírodním důsledkem je i zlepšená atmosféra na pracovišti, v kolektivu, týmu nebo i v rodině.

- **Více času pro manažera**

Zaměstnance, kteří jsou koučováni a kteří chtějí nést odpovědnost za to, co dělají, není nutné popohánět a dohlížet na ně. To dává manažerovi čas věnovat se úkolům, které mu náležejí a na které až dosud nikdy neměl dostatek času.

- **Tvůrčí myšlení**

Koučování a prostředí prochnuté kulturou koučování podněcuje tvořivé myšlení všech členů týmu, protože se nemusí obávat výsměchu nebo ukvapeného hodnocení. Jedna tvůrčí myšlenka přitom vyvolává řadu dalších.

- **Lepší využití lidí, jejich schopností a dovedností, zdrojů**

Manažer nebo trenér často nemá, dokud nezačne s koučováním, představu o tom, jaké skryté zdroje má k dispozici. Brzy poté, co začne s koučováním, objeví řadu do té doby skrytých talentů i řešení praktických problémů, na která mohou přijít pouze ti, kteří určitý úkol pravidelně zajišťují.

- **Rychlejší a efektivnější odezva v případě ohrožení**

V prostředí, v němž je každý člověk ceněn, jsou lidé bez výjimky ochotni převzít iniciativu a jednat nejenom, když jsou k tomu vyzváni, ale ještě dříve. V příliš mnoha organizacích, v nichž si lidé neváží, lidé dělají jenom to, co se jim řekne a jenom tolik, kolik musí.

- **Větší flexibilita a adaptibilita vůči změnám**

Étos koučování je o změně, o schopnosti být vnímavý a odpovědný. Požadavek jednat flexibilně se bude do budoucna zvyšovat, ne naopak. Větší konkurence na trzích, technologické inovace, možnost okamžité globální komunikace, ekonomická nejistota a sociální nestabilita se objeví už během našeho krátkého života. Přežijí pouze flexibilní a odolní.

- **Změna kultury**

Management orientovaný na vytvoření kultury vysoké výkonnosti, o níž mnoho lídrů v podnikání usiluje, se opírá o principy koučování. Jakýkoli program zaměřený na koučování usnadní změny podnikové kultury.

- **Široce využitelná, životně důležitá schopnost**

Koučování je jak postoj, tak i chování, které můžeme využívat v různých podobách v zaměstnání i mimo ně. Co nejlépe si ji osvojit by proto měli i ti, kteří uvažují o novém zaměstnání.

- **Motivovanější zaměstnanci**

Metoda cukru a biče ztratila mnoho na své účinnosti a lidé jsou výkonnější ne proto, že musí, ale protože chtějí. Koučování lidem pomáhá najít vnitřní motivaci.

## 8 MOTIVACE JAKO ASPEKT KOUČINKU

Tajemství motivace je jako vyhrát první cenu ve sportce, kterou každý toužebně očekává. 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 přimět někoho, aby se sám motivoval? Zdrojem vnitřní motivace je mysl člověka, ta ale není přístupná ani nejlepším z nás. Víme, že mysl je klíčem k člověku, kde ale hledat zámek, který bychom odemkli a k mysli člověka se dostali? Přestože motivovat sportovce je snazší než motivovat lidi v podnikové sféře, mnoho sportovních koučů se neustále pokouší o dosažení vyšší motivace.

Většina sportů vyžaduje zapojit fyzické i duševní schopnosti. Sportovec musí docílit, aby jednotlivé faktory výkonu byly v rovnováze, musí správně načasovat jejich působení, musí vynaložit sílu a současně dosáhnout lehkosti pohybu, musí rozvíjet vytrvalost. Čím více využíváme individuální potenciál těla, tím příjemnější pocity nám sportovní výkon přináší. To ale neplatí pro duševní a fyzickou práci, alespoň pokud jde o většinu lidí. Motivovat ve sportu je snazší, protože sportovní výkon přináší uspokojení sám o sobě (Whitmore, 2013).

### 8.1 MOTIVACE A MASLOW

V roce 1950 americký psycholog Abraham Maslow opustil tradiční přístupy psychologie a místo studia psychických dysfunkcí se začal zabývat sledováním zralých, duševně vyzrálých, vyrovnaných, úspěšných a se svým životem spokojených lidí. Jeho výzkumy ho přivedli k závěru, že potenciál dosáhnout stejného stavu jako lidé, kteří byli objektem jeho vědeckého zájmu, mají všichni lidé. Tento stav je podle Maslowa normálním, přirozeným stavem člověka. Jediné, co musí člověk udělat, je překonat vnitřní bariéry vlastního rozvoje a dosažení zralosti. Maslow, Carl Rogers a další se stali zakladateli optimističtějšího směru rozvoje psychologie, který postupně vytlačuje behaviorální model člověka a sním spojený přístup cukru a biče z role nejlepšího způsobu řízení a motivování lidí. Management ani sportovní vedení založené na koučování by se bez tohoto psychologického optimismu nikdy nemohly stát styly budoucnosti.

Většina lidí zná z díla Abrahama Maslowa zejména jeho hierarchii potřeb. Model, který Maslow vytvořil, je založený na představě, že základní, nejdůležitější lidskou potřebou je potřeba potravy a vody. Dokud tato potřeba není naplněna, o vše ostatní se nezajímáme. Jakmile je však tato potřeba naplněna, začneme se zabývat věcmi, jako je obydlí, oblečení, bezpečí a podobně. Ve chvíli kdy tyto potřeby naplníme, zaměříme svojí pozornost na sociální potřeby, to znamená na potřebu sounáležitosti k nějaké skupině. Zdrojem uspokojení je například rodina, pracovní kolektiv, třídní kolektiv, sportovní tým, různé party a podobně.

Po uspokojení této potřeby se naše pozornost obrací na další stupeň potřeb a to je potřeba uznání a úcty ze strany ostatních lidí. Abychom získali tuto potřebu, dáváme najevo svojí sílu, moc nebo prestiž. Tyto potřeby jsou emocionální a jejich uspokojení závisí na druhých lidech. Předposledním stupněm hierarchie potřeb je potřeba sebeúcty, dalo by se říci i sebedůvěry což znamená víry v sebe sama, ve svoje schopnosti a schopnosti něčeho dosáhnou. To jak nás vidí ostatní, se stává méně důležitým. Klademe si na sebe vyšší nároky a vytváříme si vlastní kritéria hodnocení sebe sama.

Na vrcholu pomyslné pyramidy potřeb se nachází potřeba seberealizace, potřeba plně využít svůj potenciál. Maslow používá pojem seberealizace, aby zdůraznil, že můžeme tohoto stavu dosáhnout, přestože jde o nikdy nekončící proces, který nemá hranic.

Lidé se snaží dělat věci, které jim pomáhají naplňovat jejich potřeby. Jenom málokdy to dělají zcela vědomě, protože práce se přirozeně rozvinula do forem napomáhajících uspokojovat naše potřeby. To samé platí i v oblasti sportu. Přesto platí – čím víc jsou motivační systémy přizpůsobeny úrovni potřeb lidí, které chceme motivovat, tím lépe (Whitmore, 2013).

## **8.2 EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE A OSOBNÍ ROZVOJ**

Abraham Maslow přispěl k rozvoji našeho poznání nejenom svojí pyramidou potřeb, ale stal se spolu s Carlem Rogersem, rovněž jedním ze zakladatelů humanistické psychologie, někdy považované za třetí vlivný směr v psychologii, jenž se objevil po psychoanalýze, behaviorismu a kognitivní psychologii. Místo aby se stejně jako ostatní zabýval studiem duševních nemocí a patologických projevů, věnoval se studiu zdravých, plně funkčních jedinců

s cílem hlouběji poznat a pochopit podstatu člověka. Cílem humanistické psychologie bylo prostřednictvím uvědomění si sebe sama docílit uspokojení plynoucí z využití lidského potenciálu. Výraznou roli v tomto konceptu hrály emoce. Humanistická psychologie, jež stála u zrodu mnoha nových experimentálních forem psychoterapie, se ve světě podnikání začala uplatňovat v sedmdesátých letech 20. století a přispěla k prosazení trendu zaměřeného na osobní rozvoj. Teprve až v devadesátých letech 20. století po vydání knihy Daniela Golemana „Emotional Intelligence“ se emocionální inteligence stala přijatelnou a žádoucí ve sféře podnikání a zejména v procesu koučování.

Emocionální inteligence není ve skutečnosti ničím novým. Je jí možné charakterizovat jako interpersonální inteligenci nebo ještě jednodušeji jako soubor sociálních schopností a dovedností. Ty je možné rozčlenit do 5 oblastí:

- **Znalost vlastních emocí.**
- **Zvládání a usměrňování vlastních emocí.**
- **Schopnost sám sebe motivovat.**
- **Vnímavost k emocím druhých lidí.**
- **Umění mezilidských vztahů.**

Všichni lidé tyto schopnosti a dovednosti v té či oné kombinaci mají a využívají. Ale emocionálně inteligentní lidé to dokáží a dělají více a lépe než ostatní (Whitmore, 2013).

Proto je při koučování kladen důraz na rozvoj emocionální inteligence, kdy se kouč snaží v koučovaném probudit jeho emoční inteligenci a to například na základě vybavení si někoho z dětství, který na ně pozitivně působil a vybavení si pozitivních vlastností, které dotyčný měl. Rozvíjet emocionální inteligenci nebo si dokázat zvolit vhodné chování nevyžaduje neustále srovnávat své chování s teoretickým ideálem. Mnohem jednodušší je představit si svého „dospělého“ z dětských let a zamyslet se co by za těch či oněch okolností udělal. Určitě tento vzor netrpěl nedostatkem emocionální inteligence a můžeme se proto řídit jeho příkladem.

## 9 OSOBNOST KOUČE

Co musí ovládat, znát člověk, který je úspěšným koučem? Panuje názor, že do metod a principů koučinku může proniknout každý jedinec, stejně tak jako každý jedinec může být koučován. Kouč musí být především zralá, silná osobnost schopná neustálého studia a práce na sobě samém. Tento jedinec musí být pozitivně orientovaný, musím mít dostatek zkušeností a to o čem mluví, musí sám také žít. Koučování v jeho podání musí působit věrohodně a on sám musí působit charismaticky, emocionálně a racionálně.

V koučovacím procesu jsou tito lidé vnímáni jako partneři, důvěrníci, ale i spolupracovníci, kteří jsou schopni podpory a povzbuzení aniž by ovlivňovali a radili. Jsou to zralé osobnosti. Mají své specifické postoje a profesní organizace.

Velmi často vzniká otázka, zda-li kouč musí být expertem v dané problematice koučovaného. Pokud kouč skutečně vystupuje jako nestranný tvůrce vědomí, odpověď zní ne. Není-li kouč pevně přesvědčen o tom, že má koučovaný dostatečný potenciál a odpovědnost, potom si bude myslet, že potřebuje odborné poznatky, které mu umožní jej koučovat. Není možné tvrdit, že kouč nikdy nemůže při koučování použít své odborné znalosti. Čím méně ale bude podléhat nutkání je využívat i tam, kde to není skutečně zapotřebí, tím účinnější koučování bude, protože každý zásah kouče snižuje odpovědnost koučovaného. Odborník může být skutečně dobrým koučem. Odborné znalosti jsou například pro manažera, který vede určitou skupinu lidí, v mnoha případech neocenitelné. Pokud je dobrým koučem měl by být schopen koučovat své podřízené tak, aby rozvíjeli své schopnosti potřebné k práci. Pokud to dokáže, překoná rychle případnou nedůvěru části podřízených a bude moci nadále své lidi řídit. S tím jak se schopnosti specializují a stávají se komplexnějšími, se koučování může stát nezbytnou dovedností manažera (Whitmore, 2013).

V souvislosti s osobností kouče bylo provedeno několik výzkumných studií, které se také zabývaly vlastnostmi ideálních koučů. Suchý a Náhlovský uvádějí ve své knize „Koučování v manažerské praxi“ tento výčet vlastností, které vycházejí z jejich zkušeností:

- Sebedůvěra a pozitivní postoj k sobě a lidem.
- Silný vnitřní zájem pomáhat lidem k úspěchu.
- Dostatek životních a pracovních zkušeností.

- Schopnost umlčet sám sebe a s plnou pozorností a respektem naslouchat.
- Přípravenost plnit sliby, stát se tím, co řekne, otevřeně mluvit o tom, jak se mu jeví věci.
- Schopnost sebeovládání.
- Vůle neustále se učit: z literatury, ze svých i cizích zkušeností i od koučovaných.
- Odhodlání měnit sám sebe k lepšímu.
- Přípravenost pozitivně vnímat kritiku.
- Přizpůsobivost.
- Ochota zůstat v pozadí a nechat sklízet úspěchy koučované.
- Určitá pokora.
- Laskavost.
- Trpělivost.
- Tolerance.
- Vyrovnanost.
- Optimismus.

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 s různých úhlů pohledu. Inteligence ve smyslu stupně IQ není pro kouče tolik důležitá jako EQ – emoční inteligence (Suchý, Náhlovský, 2007).



# 10 TRANSPERSONÁLNÍ KOUČOVÁNÍ

## 10.1 TRANSPERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE

Transpersonální psychologie vznikla v 60. letech 20. století a v poslední době se stává významným moderním psychologickým směrem. Vychází z humanistických teorií a staví na jejich závěrech, rozpracovává problematiku vůle, významu a smyslu života a životní orientace, osobní odpovědnosti a orientace na druhé lidi. Staví na hypotéze, že každý člověk má hlubší identitu nebo vyšší organizační princip. Jedním ze směrů transpersonální psychologie je psychosyntéza, poprvé formulovaná v roce 1911 dr. Robertem Assagiolim, který byl žákem Sigmunda Freuda. Jako první psychoanalytik použil jeho metodu v Itálii. Na rozdíl od Freuda nesouhlasil s jeho omezenou patologickou a animální představou člověka. Assagioli dospěl k závěru, že velká část psychických dysfunkcí má základ ve frustracích nebo zoufalství, že se nám nedaří nalézt význam a smysl života. Svými poznatky předběhl svojí dobu a až do šedesátých let dvacátého století byla psychosyntéza skoro neznámý pojem. V té době se stala významnou součástí nově vznikajícího směru moderní psychologie – transpersonální psychologie.

Transpersonální psychologie nenahradila humanistické psychologické teorie, ale v mnoha směrech z nich vychází a staví na jejich závěrech. Rozpracovává problematiku vůle, významu a smyslu života a životní orientace, osobní odpovědnosti a orientace na druhé lidi (stavění druhých před své vlastní Já). Transpersonální psychologie staví na hypotéze, že každý člověk má hlubší identitu nebo vyšší organizační princip. Můžeme tvrdit, že smysl je nadosobní a význam má humanistický náboj.

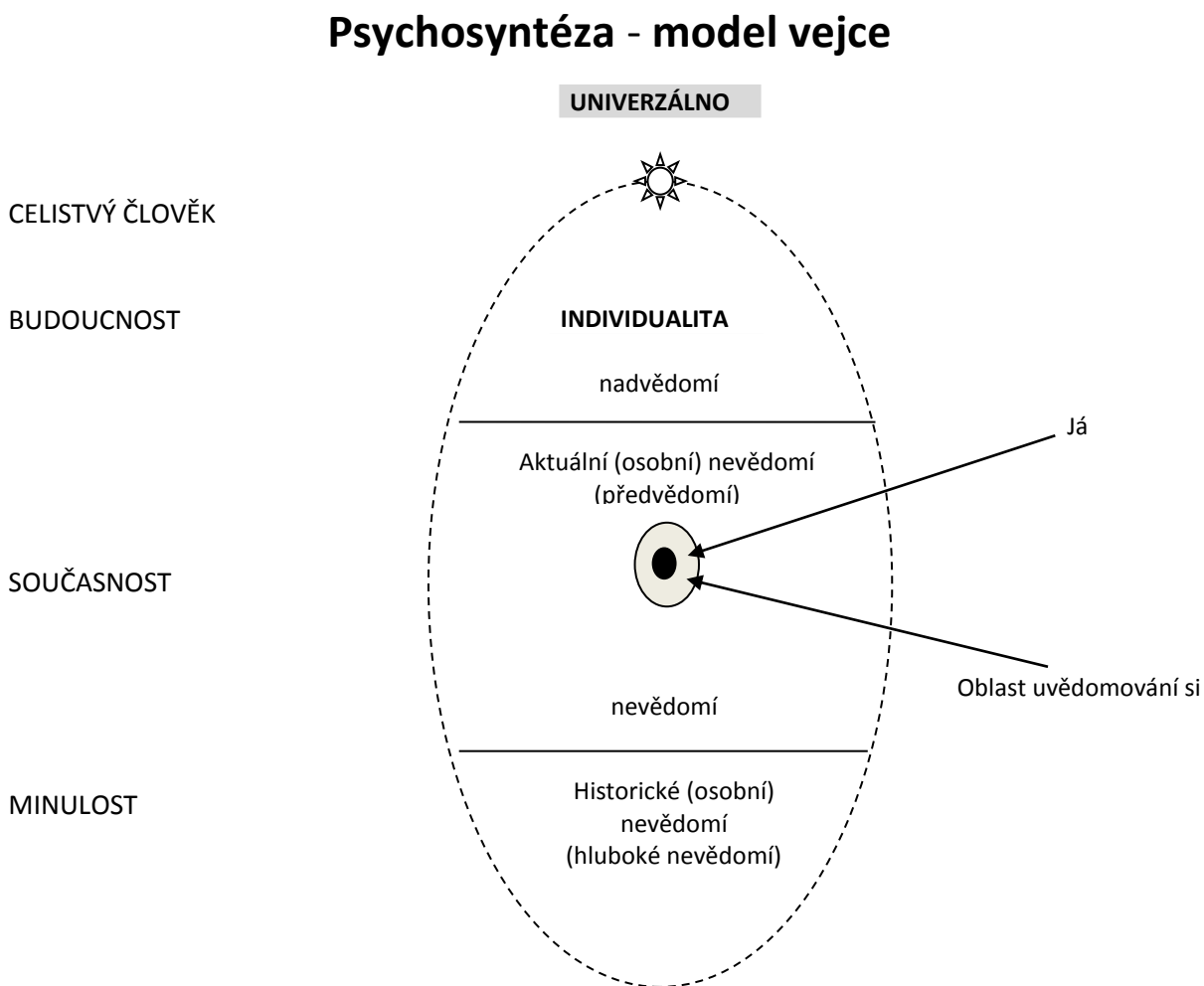
Psychosyntéza nabízí mnoho modelů a schémat mimořádně užitečných pro důkladné a obsáhlé koučování. Jedním z nich je jednoduchý model rozvoje člověka, který stejně jako kterýkoli jiný model, neodpovídá přesně skutečnosti, ale jej její reprezentací, jež nám umožňuje komunikovat s koučem nebo sami se sebou. Kouč ovládající poznatky psychosyntézy může koučovanému ukázat, jak si uspořádat život jinak než dosud a zajistit osobní rozvoj. Může mu pomoci vnímat každý problém jako příležitost něco změnit, jako příležitost pro tvůrčí čin. Může mu pomoci vnímat překážky jako odrazové body a akceptovat myšlenku, že každý člověk má svůj životní cíl a že na cestě k němu musí překonávat překážky a zvládat obtížné situace. Kouč

svými otázkami vede koučovaného k tomu, aby si uvědomil pozitivní potenciál obsažený v určitém problému a aby se rozhodl, co udělá (Whitmore, 2013).

## **10.2 NÁSTROJE TRANSPERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE**

Důkladnější, více do hloubky jdoucí koučování umožňuje koučovanému hlouběji nahlédnout do podvědomí, kde bez povšimnutí zůstává většina toho, co nás trápí a co je součástí našeho potenciálu. To co je zdrojem naší bolesti, Freud označoval v analogii suterénem domu, vlhkým, plesnivým a tmavým, plným pavouků a koster, hlubokým nevědomím. Tato oblast přísluší terapeutům a není sférou vhodnou pro koučování. Obývané části domu představují střední úroveň nevědomí, do něhož nezanedbatelně zasahuje normální vědomí charakterizující bdělý stav. Běžné koučování umožňuje efektivně zvětšit procentní podíl normálního vědomí. Transpersonální koučování otevírá dveře do nadvědomí, které Assagioli přirovnává k balkónu, střeše, slunci nad ní, do zásobníku potenciálu, tvořivosti, inovací, aspirací, vrcholných prožitků, ničím nezkalené radosti, lásky, zaujetí a vášně. Cílem transpersonálního koučování je pomoci koučovanému prozkoumat tuto sféru a naučit se do ní dle libosti vstupovat (Whitmore, 2013).

Podobného přirovnání se používá ve schématu obrazu vejce:



(Whitmore, 2013).

Jedná se o způsob jak ilustrovat a pochopit vztahy mezi odlišnými částmi lidské psychiky:

- **Skořápka vejce** – představuje prostupný obal (tečkovaná čára), lidské vědomí tam není uvězněno.
- **Hluboké nevědomí** – psychická minulost uchovávající psychická narušení – oblast pro terapeuty, ne kouče.

- **Střední úroveň nevědomí** (předvědomí) – věci z minulosti i současnosti, dosažitelné v rámci koučování.
- **Oblast uvědomování si** – každodenní běžné vědomí, koučování se to pokouší co nejvíce rozšířit.

V centru uvědomování si se nachází „**Já**“, je ukryté hluboko pod povrchem, v koučování se snažíme ho nechat vynořit, dostat blíže k povrchu.

- **Nadvědomí** – oblast našeho potenciálu, radosti, aspirací, tvořivosti, inspirace a vrcholných prožitků. Umožňuje zpřístupnit transpersonální koučování.
- **Vlastní Já/duše** - je současně individuální i univerzální. Velmi vzácný prožitek, splynutí s vesmírem.
- **Tečkovaná čára** - spojuje „Já“ s „Vlastním Já“ – sladění osobní a univerzální vůle, je to most, který je možné vytvořit důslednou aplikací transpersonálního přístupu.

### 10.3 DVĚ DIMENZE RŮSTU

Dalším nástrojem transpersonální psychologie je takzvané dvourozměrné schéma růstu, ve kterém se odrážejí naše životní zkušenosti nebo životní zkušenosti druhých lidí. V tomto schématu představuje vodorovná osa materiální úspěch, můžeme zde také použít znalosti a psychickou integritu a svislá osa představuje hodnoty nebo duchovní aspirace.



V dnešním západním světě převládá fenomén osobního úspěchu zejména ve smyslu materiálního světa, kde takto úspěšný člověk se zejména zaměřuje na své znalosti, osobní výsledky a finanční prospěch aniž by si sám položil otázku o smyslu života. Tito lidé se většinou s despektem dívají na lidi, kteří se pohybují na druhé straně schématu a považují je za neschopné a líné.

Lidé na straně duchovního světa jsou mystičtí myslitelé, kteří většinou své domácnosti vedou velmi nevyrovnaně a zdají se být nedostatečně vybaveni do dnešního ekonomikou ovlivněného světa. Věnují se studiu a umění a jsou vždy připraveni nezištně pomáhat druhým. Tento přístup je typický pro východní část zeměkoule, i když stále více postupující tlak západní ekonomiky snižuje rozdíly mezi těmito dvěma světy.

Přímka, která uprostřed protíná toto schéma, vyjadřuje ideální stav nebo-li rovnováhu, kdy dochází k rovnováze mezi jednotlivými osami, které naopak představují extrémy, kdy na jedné straně dochází k nekritickému používání znalostí a materiálních statků a na straně druhé k nesmyslnému duchovnímu fanatismu. Opravdové poznání přesahuje hranice vědění a hluboko vstupuje do podstaty věcí. V případě krize člověk pocítuje nové stavy jistoty a bezpečí a toto poznání mu umožňuje vše lépe předvídat.

V případě, že se lidé velmi dlouho pohybují na vodorovné ose, může u nich dojít jako důsledek jednostranného zaměření, ke krizi identity. V tomto případě je nutné, aby kouč, který se rozhodl přistoupit na koučování takovéto osoby, osvojil zkušenosti a poznatky z oblasti psychosyntézy nebo jiných psychologických příbuzných oblastí. Běžným koučovacím přístupem by zde kouč nevystačil. Důsledné koučování do hloubky může lidem pomoci při nelehkém rozhodování, zda mají odhodit své obvyklé obranné bariéry a bloky, které si

v minulosti vytvořili a spíše je nechat vést svým vnitřním hlasem. V případě, že budeme pečlivě svému vnitřnímu hlasu naslouchat, můžeme krizi předejít. Koučování nám k tomu bezpochyby může pomoci (Whitmore, 2013).

# 11 KOUČINK JAKO SOUČÁST ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Výkonnost dnešních zaměstnanců je řízena na základě třech personálních činností a to hodnocení, odměňování a rozvoje. Poslední činnost je však záležitostí dlouhodobou a vlastně nikdy nekončící. Například talent management či sestavování a řízení plánu nástupnictví výrazně přesahuje horizont jednoho roku, tím řízení výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategický rozměr. Součástí řízení výkonnosti může také být zvyšování kompetencí zaměstnanců, jejich motivace, jakož i příklad vlastního nadřízeného. Na začátku nastavení tohoto procesu je potřebné znát jasné požadavky na jednotlivé pozice v dané společnosti, které vycházejí ze základních a strategických cílů, kterých jste tato společnost dosáhnout.

Tak aby byl správně nastaven ideální mix činností, který pomáhá ke zvyšování výkonnosti, je nutné se zaměřit i na unikátní podmínky společnosti jako je její kultura, společenské poslání, její strategie či organizační struktura.

Cílem každé společnosti je budování úspěchu na dlouhodobě udržitelném základě s jasným pohledem do budoucnosti, který je úzce spjat s rozvojem jednotlivých zaměstnanců a jejich hodnocením. Hodnocení je poté propojeno se systémem odměňování. V mnoha společnostech je rozvoj a vzdělávání součástí programu benefitů, které společnosti svým zaměstnancům poskytují. Nejedná se o vynucenou aktivitu, a proto by bylo ošidné pojímat rozvoj jako pouhou ozdobu odměňování. Je možné říci, že zaměstnanec s vysokým podílem nenárokových benefitů získává i vysoký podíl na rozvojových činnostech. Toto je možné zejména ve společnostech s kulturou vysokého výkonu, kde odměňování a rozvoj je řízen na základě personální strategie založené na vysoké míře diferenciaci.

## 11.1 STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let.

Potřebujeme rozlišit, zda koncipujeme rozvoj a vzdělávání pro „organizaci na jedno použití“ nebo pro „revitalizující organizaci“. Organizace na jedno použití jsou stavěny na

omezenou dobu – dokud nosný produkt bude rentabilní. Obvykle nemají vývoj a jejich životnost je v souladu se záměrem omezena. Proto se orientují na práci s hotovými lidmi, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Taková organizace bude investovat nanejvýš na vstupní zácvik a případně udržení kvalifikace.

Organizace na jedno použití jsou tedy výrazně orientované na nízké náklady a expanzi. Část ušetřených prostředků na rozvoj a vzdělávání mohou použít na získávání hotových lidí. Strategie rozvoje a vzdělávání je zde velmi jednoduchá, stejně tak vytváření struktury.

Naproti tomu revitalizující se organizace musí podstatně pružněji reagovat na vnější podmínky. Strategie rozvoje a vzdělávání jsou propracovanější a struktura, která zabezpečuje realizaci této strategie, bude složitější. U středních a větších firem budou nacházet uplatnění specialisté na rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007).

## **11.2 ROZVOJOVÉ ČI KARIÉRNÍ PLÁNY**

Žádná společnost není schopná zaujmout právě profesionály pouze penězi nebo nejasnou vyhlídkou kariéry. Současná situace na trhu jasně dává signály, co rozhoduje o atraktivitě pozice či společnosti, jedná se o otázky typu: Kde budou efektivně rozvíjet moje schopnosti? Kde mi dají prostor se něco nového naučit? Kde jsou dobří vedoucí, od kterých se mohu naučit efektivního vedení lidí? Kde najdu smysl ve své práci?

Pro stále více lidí je rozhodujícím faktorem motivujícího prostředí stává učení. Cílená podpora individuálního rozvoje – jak odborného, tak osobního – se stává důležitým základem úspěšné personální politiky. Tento trend již bere v úvahu mnoho personalistů. V praxi jsou však závislí na vedoucích, kteří jsou s pracovníky v každodenním kontaktu. Zatímco dříve se lidé učili především v kurzech či na seminářích a ve firmě pracovali, dochází dnes rostoucí měrou k integraci těchto oblastí. Stále více se aplikuje učení na pracovišti (on the job) s orientací na řešení problémů a získávání zkušeností. Školící akce jsou lépe přizpůsobeny aktuálním potřebám, firmy je interně připravují a navazují na ně – ideálně tak činí samotní vedoucí pracovníci. Zvyšuje se tím transfer při učení (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).



Rozvoj zaměstnanců bývá v organizacích realizován různými způsoby:

- Zaměstnanec „chce“ na „nějaký kurz“, požádá svého nadřízeného a ten mu jeho žádost (v závislosti na náladě, budgetu, oprávněnosti požadavku, originalitě požadavku, míře vzájemných sympatií) schválí či zamítne, případně odešle ke schválení k vyšší instanci.
- Nadřízený je přesvědčen o nutnosti proškolit svého podřízeného v určité dovednosti, a tak jej sám nebo po schválení vyšší instance vyšle na „vzdělávací akci“.
- V organizaci je stanoveno kolik rozvojových akcí a v jaké maximální finanční částce, případně jaké konkrétní rozvojové akce mohou zaměstnanci během roku absolvovat. Po dohodě zaměstnance s nadřízeným je zaměstnanec na vybrané akce přihlášen a personální útvar je obvykle žádán, aby tuto akci zajistil. Vzhledem k tomu, že při tomto způsobu realizace rozvoje chybí obvykle personálnímu útvaru potřebné informace o konkrétních rozvojových potřebách zaměstnanců, o požadované úrovni kompetencí, o vytíženosti zaměstnanců aj., jsou rozvojové akce organizovány v nevhodném termínu nebo s nevhodným obsahem.
- V organizaci je stanoven rozpočet na rozvoj zaměstnanců a podle síly loktů jednotlivých manažerů je rozdělen do jednotlivých útvarů a oddělení, kde s nimi jejich manažeri hospodaří podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, ne vždy však nejužitečněji (Pilařová, 2008).

Pro úspěšné řízení kariery je nutné mít stanoven rozvojový plán, který na základě důkladné analýzy daného zaměstnance a požadavků, které na něho budou v budoucnu kladeny, stanoví společně se svým nadřízeným, popřípadě i s odpovědným pracovníkem HR oddělení.

Rozvojové plány navazují na hodnocení zaměstnanců, kde společně se svým přímým nadřízeným dospěje hodnocený zaměstnanec k plánu jeho rozvoje, který stvrdí společnou dohodou. V této dohodě je jasně stanoven postup, jak bude vypadat cíl a oblasti rozvoje.

Za opuštěnou lze považovat praxi, kdy sestavení rozvojového plánu měl ve své zodpovědnosti specialista rozvoje lidských zdrojů. Rozvojový plán si v současnosti každý vytváří sám. Má k dispozici metodiku, podle které postupuje. Rozvojový plán obsahuje nejen vzdělávací aktivity, soustřeďuje se především na metody za chodu. Součástí metodiky jsou i limity, zejména finanční (Hroník, 2007).

V případě, že byly plány dobře připraveny je nutné je i v čas uskutečnit. V rozvojových plánech jsou vždy podrobně popsány rozvojové a vzdělávací aktivity s jejich obsahem a časováním.

V rozvojových plánech nejčastěji najdeme tyto aktivity:

- tréninkové programy,
- projekty,
- individuální koučink,
- mentorink,
- stínování,
- stáže.

V tomto výčtu jsou dvě aktivity, které se v poslední době staly velmi vyhledávanými. Jedná se o *mentorink* a *koučink*. V organizacích se velmi často používá institutu mentora a kouče. Je nutné mezi těmito dvěma rozlišovat, protože každý má svoji roli při rozvojových aktivitách.

Mentor je vyzrálá osobnost s velkými zkušenostmi a je vzorem pro ostatní v daném oboru. Vystupuje jako rádce a vypráví příběhy a podává jasné informace. Většinou se rekrutuje z interního prostředí organizace.

Kouč je aktivní a výkonný, dává otevřené otázky, na jejímž základě je koučovaný schopen se učit. Nemusí být expertem v daném oboru. Je příkladem ve výkonosti a může být i z externího prostředí.

Koučování není určeno výlučně pro profesionály, kteří doprovází zaměstnance při jejich karierním či osobním rozvoji. Naopak se jedná o stav mysli a pracovní metodu, ke které je možné přivést všechny manažery, kteří mají své podřízené, aby si tuto metodu naučili, osvojili a dokázali efektivně používat jako valorizátor lidských dovedností a osobního rozvoje.

Je samozřejmě jednodušší předávat metodu koučování manažerům vybraných pro svoji zralost, zkušenosti s tréninkem a rozvojem schopností a pro svou kapacitu být druhým k dispozici. A to hlavně pokud si přejeme ve firmě vytvořit centrum zdrojů, centrum solidní expertízy, kde tito manažeři, vybraní pro své kvality, budou zárukou interního rozšiřování osvojené metody (Stacke, 2005).

## **11.3 PŘÍNOS KOUČOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮM**

Zaměstnanec, který sám má možnost dosáhnout na vlastní odpovědnost úspěchu, sám dělat rozhodnutí a mít při tom možnost se i učit a rozvíjet, si posiluje vlastní sebedůvěru a jeho hodnoty. Sám je schopen rozpoznat a vyhodnotit si svůj díl při společné práci. Podporu ze strany nadřízeného vnímá velmi pozitivně a dodává mu větší sebedůvěry a jistoty. Užitečnost koučování vnímá při každé své činnosti a to zejména z pohledu smyslu jeho konání čímž se zvyšuje i zároveň jeho motivace. Sám je překvapen svými dovednostmi a schopnostmi, které v něm posilují pocit sebedůvěry a vnímá ocenění celé jeho osobnosti, kterou takto před tím nevnímал.

Jeho základní potřeby rozvoje jsou uspokojovány, jeho seberealizace, vliv a uznání se zvyšuje. Všeobecně lze říci, že se celková pracovní atmosféra zlepšuje, protože spolupráce a týmový respekt se stávají samozřejmostí. Tím jak mu roste jeho sebevědomí, si uvědomuje určitou jistotu uprostřed měnícího se světa, kde každý den ne-li každou hodinu se podmínky mění přímo před očima. Není již tolik závislý na svých nadřízených, kteří mu v minulosti usnadňovali jeho činnost a starali se o něj. Jeho osobnost, schopnosti a dovednosti mu poskytují nezávislost a být schopen zvládat nejrůznější obtížné situace.

## **11.4 PŘÍNOS KOUČOVÁNÍ MANAŽERŮM**

Pokud manažer koučuje své spolupracovníky nebo podřízené, dochází u něho k rychlejšímu rozvoji sebe sama a tím je schopen přebírat stále větší odpovědnost a tím i zvládat více úkolů. V běžné každodenní činnosti manažer tuto změnu pozná zejména podle toho, že má více času na své úkoly. Další změna je patrná při zapojení do řešení konkrétních pracovních činností, kdy zde vystupuje jako profesionál a odborník na danou problematiku a místo řešení, pobízení a kontroly se věnuje při koučování strategickým úvahám a rozvoji svých podřízených nebo kolegů. Tímto je patrné enormní zvyšování výkonnosti společnosti, oddělení či týmu. Úspěch je zde zaručen pro všechny. Společně s rozvojem podřízených nebo spolupracovníků dochází i k rozvoji samotného manažera. Je schopen vystoupit ze své izolované role jediného rozhodovatele a navázat plnohodnotný a respektující partnerský vztah. Manažer se tímto stává pro své okolí více lidský a jeho neohrožená role bezchybného manažera se posouvá do role „

normálního člověka“, který má právo se i zmýlit či zapochybovat o tom co se okolo něj děje. Tím se může uvolnit a více se radovat ze své činnosti a z úspěchu svých a svých spolupracovníků. Důvěra v týmu se zvedá a podpora manažera se zvyšuje.

Koučink ve své podstatě vyžaduje ochotu vytvářet z ostatních úspěšné, vyrovnané a silné jedince a to za předpokladu, že se manažer vzdá svých mocenských nároků, které plynou z jeho vedoucí role. Manažer bude tímto odměněn ziskem přirozené autority a bude vysoce uznáván jako úspěšný, moderní a energický lídr.

## **11.5 PŘÍNOS KOUČOVÁNÍ ORGANIZACI A ZÁKAZNÍKŮM**

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.

Hospodářská organizace, firma, která je zaměřena na přežití a zisk, je s pomocí motivovaných pracovníků lépe schopna dosáhnout svých cílů. Na rozdíl od minulosti jsou však lidé dnes více ochotni angažovat se pro cíle firmy, pokud jsou akceptovány a podporovány i jejich vlastní potřeby vykonávat smysluplné činnosti při současném důrazu na kompenzační aktivity ve volném čase.

Nikdo nenechává ráno při vstupu do práce svůj soukromý život na vrátnici. Oddělit u jednotlivce soukromí a práci je nemožné. Soukromý život ovlivňuje pracovní prostředí a naopak. Tuto souhru musí vedení firmy nejen akceptovat, ale i využívat, jak se to již ostatně výrazně praktikuje ve Spojených státech. Motivovaní vedoucí a pracovníci, jejichž vlastní cíle a zájmy se pokud možno kryjí s cíli a zájmy organizace, se starají o to, aby hladce fungovala spolupráce a udržovaly se co nejnižší náklady. Zvyšuje se kreativní potenciál pro praktická řešení problémů. Zúčastnění reagují na výzvy flexibilně a iniciativně. Pracovníci budují svým permanentním růstem stále se učící a rozvíjející organizaci, která je předpokladem pro existenci v měnících se podmínkách.

Firma může nabízet atraktivní pracovní místa pro *gold collar worker*, což opět posiluje její pozici v konkurenčním prostředí. A každý pracovník bude podle svého osobního stupně rozvoje a podle svých úkolů stále více rozvíjet své schopnosti. Intenzivněji se bude zapojovat do práce firmy a jako spolupodnikatel bude přebírat odpovědnost za úspěch celku.

V neposlední řadě je firmy uplatňující koučování atraktivnější i pro své zákazníky. Klient bude rád v kontaktu s lidmi, kteří pracují v příjemné atmosféře a přenášejí do vztahu se zákazníkem svou pozitivní energii. Koučováním změněný vzájemný postoj lidí přináší partnerské vztahy, ve kterých se zákazník cítí chápán, ceněn a akceptován. Kromě toho lze nástroje koučování analogicky použít při každém prodejním rozhovoru. Usnadňují uvědomit si a zjistit konkrétní potřeby a očekávání zákazníka. Motivovaní a odpovědní pracovníci pak uspokojují tyto potřeby zákazníků rychle a individuálně (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 12 KOUČOVACÍ KULTURA V NESTLÉ

Praktická část je zaměřena na proces koučování a jeho využití ve společnosti Nestlé Česká a Slovenská republika, která patří do celosvětového potravinářského gigantu švýcarské společnosti Nestlé S.A. Koučování je v této společnosti vnímáno jako jeden z důležitých nástrojů rozvoje zaměstnanců.

### 12.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Nestlé Česko a Nestlé Slovensko patří do světové potravinářské skupiny Nestlé S.A. s centrálou ve švýcarském Vevey, která ve více než 80 zemích světa zaměstnává na 280 000 lidí. Celosvětové portfolio výrobků Nestlé je velmi široké – patří sem káva NESCAFÉ, polévky a bujóny MAGGI, mléčné výrobky, cukrovinky, balená voda, zmrzlina, klinická výživa či dětská výživa NESTLÉ i strava pro domácí zvířata PURINA. Nestlé se podílí na společných podnicích, které uvádějí na trh např. snídaňové cereálie NESTLÉ (Cereal Partners) či čaje NESTEA (Beverage Partners). Ve své ambici stát se vůdčí uznávanou společností v oblasti výživy a zdravého životního stylu se Nestlé opírá i o vlastní rozsáhlou síť potravinářského výzkumu a vývoje, vedenou Nestlé Research Centre v Lausanne.

V České republice a na Slovensku pracuje v pražské centrále, v bratislavské kanceláři a v závodech Zora Olomouc, Sfinx Holešov a Prievidza více než 2 700 zaměstnanců. Všechny závody mají tzv. kombinovanou certifikaci, zahrnující ISO 9001 (řízení kvality), OHSAS 18 001 (bezpečnost práce), ISO 14 001 (životní prostředí) a ISO 22 000 (bezpečnost výrobků). Tradice Nestlé na českém a slovenském trhu sahá již do 19. století, v předválečném Československu podnikala Nestlé ve zpracování mléka. Nestlé podniká způsobem, který přináší dlouhodobě udržitelné hodnoty nejen akcionářům, ale též zaměstnancům, spotřebitelům, obchodním partnerům i komunitám, ve kterých působí. Koncept vytváření sdílených hodnot a závazek podnikat udržitelným a etickým způsobem je nedílnou součástí podnikatelského

modelu Nestlé a je pevně zakotven v základních hodnotách, zásadách a politikách, jimiž se firma a její zaměstnanci řídí ve své každodenní práci všude na světě (Interní zdroj Nestle).

## **12.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI**

Nejstarší doložená zmínka související s obchodními aktivitami společnosti Nestlé na našem území je z roku 1890. Právě 16. června tohoto roku v 11:30 hodin byla zaregistrována s platností pro Česko a Slovensko jako grafická ochranná známka etiketa pro Nestlé's Kindermehl.

Přímé obchodní zastoupení Nestlé v Praze pravděpodobně vzniklo nedlouho po vyhlášení samostatné Československé republiky, protože již v roce 1918 byl jmenován první ředitel společnosti pro toto území.

V roce 1935 byla v Praze založena samostatná společnost Nestlé a.s. pro výrobu a prodej potravin se sídlem v Sokolské ulici. V následujícím roce byl uveden do provozu první závod v Moravském Krumlově. Nestlé se tak stalo prvním výrobcem sušeného mléka a dětské výživy v ČSR.

Po několika letech byl v Hlinsku vybudován a uveden do provozu moderní větší závod na výrobu mléčné kojenecké výživy a dalších mléčných výrobků. Nestlé pro své zaměstnance zde dokonce zřídilo novou železniční stanici, která je v provozu dodnes. Přímá kontinuita podnikání Nestlé v Československu byla přerušena znárodněním průmyslu v roce 1948. S výrobky Nestlé se v dalších desetiletích mohli tuzemští spotřebitelé setkat pouze ve velice omezeném rozsahu.

V roce 1992 se společnost Nestlé stala jedním z prvních a nejvýznamnějších zahraničních investorů na území ČR i SR. Společnost Nestlé založila distribuční společnost Nestlé Food, s.r.o v Praze. Tato společnost vybudovala obchodní síť, která domácímu trhu opět nabídla tradiční značky jako rozpustnou kávu NESCAFÉ, kojeneckou výživu Nestlé či kulinářské výrobky MAGGI.

Nestlé se stala jedním ze strategických partnerů při privatizaci a.s. Čokoládovny. Tento krok jí umožnil navázat na dlouhou domácí tradici výroby čokolády a cukrovinek vybudováním silných značek jakými jsou například ORION, DELI, GRANKO, BON-PARI, JOJO nebo HAŠLERKY. Zároveň rozsáhlý investiční program vytvořil dobré podmínky pro konkurenceschopnost domácí produkce z hlediska kvality i ceny.

Na Slovensku společnost Nestlé privatizovala v roce 1992 závod Carpathia v Prievidzi. Tradice potravinářské výroby tohoto závodu sahá až do roku 1875 a investice společnosti Nestlé z něj vytvořila významného výrobce především dehydrovaných polévek a bujónů pod značkami MAGGI a Carpathia. K dalšímu sortimentu výrobků závodu patří výroba koření, polévkových knedlíčků a omáček.

Zároveň založením společnosti Nestlé Food, s.r.o., Prievidza vznikly podmínky pro uvedení celé široké palety výrobků Nestlé na slovenský trh. K řízení prodejní sítě vznikla obchodní kancelář v Bratislavě.

Rozdělení akciové společnosti Čokoládovny vznikla k 1.1.1999 následnická společnost Nestlé Čokoládovny, a.s. Tato společnost převzala výrobu čokolády a cukrovinek a soustředila jí do závodů Zora v Olomouci a Sfinx v Holešově u Kroměříže. Olomoucká čokoládovna se tak stala nejvýznamnějším výrobcem ve své kategorii a to především díky širokému portfoliu výrobků ORION.

Dokončení integrace Nestlé bylo v novém tisíciletí. Od začátku roku 1999 začaly být veškeré aktivity Nestlé v ČR a SR koordinovány jedním vedením. Od tohoto roku také sídlí ředitelství Nestlé v areálu v Praze - Modřanech. Ke dni 1.10.2001 se spojily společnosti Nestlé Food a Nestlé Čokoládovny na českém trhu do společnosti Nestlé Česko, s.r.o. Ke stejnému datu byla slovenská společnost přejmenována na Nestlé Slovensko, s.r.o. V roce 2003 se portfolio rozšířilo o zmrzliny v důsledku akvizice společnosti Schöller (nyní Nestlé zmrzlina), která je jednou z divizí společnosti Nestlé. Od roku 2006 se působení Nestlé rozšířilo o divizi Nespresso, uvádějící na trh prémiové kávové systémy a provozující boutique a bar v Pařížské ulici v Praze.

V roce 2005 společnost uvolnila již nevyužívaný průmyslový areál v Praze – Modřanech developerskému projektu „Belarie Park“, který v nadcházejících letech přeměnil nevyužívané průmyslové objekty a plochy v atraktivní bytovou a obchodní architekturu. Centrála Nestlé sídlí od července 2006 v nové administrativní budově, která byla v části areálu postavena.



V roce 2009 Nestlé podstoupilo v ČR a SR certifikaci na tzv. Nestlé integrovaný manažerský systém a získalo certifikát ISO 14 001 (Řízení životního prostředí) a zároveň i ISO 9001 (Řízení kvality), ISO 22 000 (Řízení bezpečnosti potravin), NQMS (Interní systém řízení kvality v Nestlé), a OHSAS 18 001 (Řízení bezpečnosti práce). Znamená to potvrzení vysoké úrovně péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců a důkaz, že Nestlé vyrábí kvalitní výrobky, aniž by zanedbávali ohled na životní prostředí (Interní zdroj Nestlé).

## **12.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**

Nestlé ČR a SR je centrálně řízeno z pražské centrály, ale bratislavská pobočka má svoji vlastní strukturu, která je částečně integrována do Nestlé ČR.

Nestlé ČR je členěno na dvě základní části a to největší část tzv. Confectionery a Grocery a tzv. NIM neboli Nestlé in the market, kam spadají samostatně řízené kategorie Infant, CPW a Purina.

Organizační struktura základní největší části Nestlé tzv. Confectionery a Grocery je členěna na části pokrývající tzv. Business - Marketing kategorií a Prodej a podpůrné oddělení, jako například HR, Logistika, LGO, Finance apod.

## **12.4 ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTI**

Společnost Nestlé ČR se nachází v krásné budově nedaleko Vltavy v části Prahy 4 - Modřany. Tato budova je 4 podlažní a v současné době Nestlé obývá 3 patra. Nestlé využívá tzv. open space office sezení, kdy zaměstnanci sedí v týmech v otevřeném prostoru, který umožňuje efektivní komunikaci nejen uvnitř týmu, ale i mezi kooperujícími odděleními.

Inspirovající pracovní prostředí v Nestlé je jedním z požadavků pro získání, udržení a zapojení vysoce výkonných talentovaných zaměstnanců Nestlé. Závisí to na úrovni důvěry, kterou mají jednotliví zaměstnanci ve společnost Nestlé, a na schopnosti v praxi naplňovat Nestlé hodnoty

a zásady. Nestlé vždy v rámci kulturně společenského kontextu konkrétního trhu usiluje o podporu zdravého a pozitivního životního stylu jak v práci, tak mimo ni, a proto se zavazuje poskytovat:

- Pozitivní a inspirující pracovní prostředí, které umožňuje zaměstnancům nalézt správnou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- Flexibilitu v uspořádání pracovního a osobního života tak, aby byla zohledněna osobní situace zaměstnance, například určitá fáze životního cyklu.
- Programy v oblasti zdraví a správného životního stylu, prostřednictvím kterých se společnost v maximální možné míře snaží umožnit zaměstnancům přístup k různým formám programů orientovaných na pomoc zaměstnancům, včetně péče o závislé osoby, poradenství, členství ve fitcentrech, pomocí při odvykání kouření, programů na zvládání stresu, preventivních zdravotních prohlídek a dalších vhodných služeb.

Bezpečné a vstřícné prostředí, kde bezpečnost a péče o zdraví je základní hodnotou (Interní zdroj Nestlé).

## 12.5 MOTIVACE K VÝKONU PRÁCE

Nestlé vnímá své zaměstnance jako nejcennější hodnotu firmy. ***Globální Politika celkového odměňování*** představuje jednotlivé komponenty celkové odměny a principy, na kterých celkové odměňování v Nestlé stojí. Mezi prvky, které umožňují získávat, udržet si a zapojovat zaměstnance, patří:

- mzda fixní složka odměňování,
- variabilní složka odměňování,
- zaměstnanecké výhody (benefity),
- osobní růst a rozvoj,
- pracovní prostředí a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.

Principy odměňování jsou ovlivněny jak individuálním výkonem zaměstnance, tak dalšími faktory, jako jsou praxe konkurenčního trhu práce, nákladové faktory či firemní výsledky na lokální i globální úrovni (Interní zdroj Nestlé).

## 12.6 KOUČOVACÍ KULTURA NESTLÉ

Nestlé podporuje koučovací přístup při vedení zaměstnanců a řešení problémů, neboť koučink použitý ve správných situacích zvyšuje kompetence jednotlivých zaměstnanců a posiluje tak jejich růst - umožňuje změnit perspektivu pohledu na danou problematiku, posiluje motivaci zaměstnanců hledat vlastní cestu a podporuje také uvědomění si osobní zodpovědnosti za řešení problémů/úkolů.

Znalost a používání koučovacího přístupu je jedním ze success driverů Nestlé Leadership Framework kompetencí (Koučování a rozvoj), koučink je také součástí Leadership Development pilíře při zavádění NCE iniciativy (tzv. Lean management).

Nestlé chce, aby se koučink stal standardním nástrojem pro dosahování výsledků a rozvoje zaměstnanců, proto v Nestlé probíhají tyto aktivity:

- **GROW model,**
- **Everyday Coaching,**
- **Externí koučink,**
- **Coaching s Enneagramem** - Cílem programu Koučink s Enneagramem je podpora manažerů a všech, kteří v Nestlé vedou lidi, v efektivním používání koučovacího přístupu. Koučování je jeden z možných stylů vedení, který Nestlé využívá. Dává prostor zaměstnanci nacházet vlastní řešení a příležitost nadřízenému k využití potenciálu, který jeho lidi mají.
- **Program pro adepty na Master Kouče.**

Master Kouč je ambasadorem koučinku v Nestlé – otevřeně hovoří o svých zkušenostech, sdílí s kolegy své znalosti, rozšiřuje povědomí o koučovacích metodách a ve vhodných situacích propaguje koučovací přístup.

Manažerům i zaměstnancům aktivně nabízí své služby při řešení problémů a situací, kdy společně s koučovanými objevují nové úhly pohledu na problém a také cesty k jeho řešení. Kdokoliv ze zaměstnanců společnosti může kteréhokoliv ze Master Koučů oslovit a aktivně požádat o koučovací rozhovor.

Rolí Master Kouče NENÍ vyřešit problém, ale provázet koučovaného při nacházení vlastních řešení, vhodně zvolenými postupy měnit úhel pohledu na situaci a společně s koučovaným hledat objevovat nové možnosti řešení.

Master Kouč považuje veškeré informace získané v rámci rozhovorů za důvěrné a striktně dbá na dodržování etického kodexu.

Nominace účastníků programu probíhá na základě PDG/informací od Business Partnerů, finální výběr účastníků programu pak formou Development Centra.

Jedná se o dlouhodobý program, jehož cílem je rozšířit znalosti a dovednosti v oblasti koučování tak, aby byla posílena firemní koučovací kultura. Adepti na Master Kouče absolvují rozsáhlý výcvik skládající se z 6 výukových modulů, kdy pod vedením odborného garanta programu získají informace o různých koučovacích směrech a metodách (NVC, NLP, Inner Winner, ...). Získané dovednosti pak v rámci 1,5 roku trvajících programu prohlubují v rámci vlastní koučovací práce, kterou zaznamenávají do tzv. Koučovacích deníků. Již v průběhu výcviku je doporučováno vést minimálně 1 koučovací rozhovor týdně, své služby Adepti na Master Kouče aktivně nabízejí zaměstnancům společnosti. V průběhu programu mají také možnost využít zkušeností garanta kurzu při zpětné vazbě na své koučovací rozhovory a zaměřit se společně s garantem na svá vlastní koučovací témata. Rozsah výcviku je 60 hodin.

Pro úspěšné ukončení programu musí Adept na Master Kouče absolvovat písemný test zahrnující odborné znalosti, videonahrávku koučovacího rozhovoru, připravit jeho písemnou analýzu a obhájit svůj postup. Podmínkou pro zařazení Adepta do skupiny Master Koučů je také předložení Koučovacího deníku s minimálně 10 záznamy. Splní-li Adept na Master Kouče všechny tyto podmínky, zúčastní se ještě setkání se členy MANCOMu (nejvyšší vedení Nestlé), kterým představí své plány směřované k posílení koučovací kultury v Nestlé.

Master Kouči vykonávají svou činnost nad rámec svých pracovních povinností a i po ukončení programu se na pravidelné bázi setkávají, sdílí své zkušenosti a definují oblasti, na které by se chtěli zaměřit ve svém dalším odborném rozvoji (Interní zdroj Nestlé).

## 12.7 CÍL ŠETŘENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit, jaké jsou přínosy zavedení koučovací kultury do společnosti Nestlé Česká a Slovenská republika. V této empirické části byla oblast šetření zaměřena na zjišťování názorů zaměstnanců Nestlé a zároveň manažerů Nestlé na problematiku a přínosy koučování a zavedení interní aktivity nazvané „ Interní Master Nestlé Kouč“.

Šetření je zaměřeno na 114 zaměstnanců společnosti Nestlé a 53 manažerů Nestlé všech úrovní, kteří vedou minimálně tři podřízené.

Otázky k dané problematice směřovaly v šetření k těmto daným **hypotézám**:

1. *Zaměstnanci Nestlé pravidelně využívají koučování jako nástroje rozvoje.*
2. *Manažeři Nestlé pravidelně využívají koučování jako nástroje rozvoje.*
3. *Zaměstnanci Nestlé vnímají pozitivní vliv koučování pro jejich rozvoj a rozvíjení jejich potenciálu.*
4. *Manažeři Nestlé vnímají pozitivní vliv koučování pro rozvoj a rozvíjení potenciálu svých podřízených i sebe sama.*
5. *Manažeři Nestlé používají koučování jako přirozenou součást jejich manažerské práce, která přináší pozitivní výsledky ve zlepšování výkonu jejich podřízených.*
6. *Zaměstnanci Nestlé vidí pozitivní přínos zavedení interní iniciativy „ Interní Master Nestlé Kouč“.*

## 12.8 METODIKA ŠETŘENÍ

Pro zjišťování nutných údajů je použita metoda nestandardizovaného anonymního dotazníku. Dotazník je technikou velmi vhodnou pro hromadné shromažďování informací pomocí písemně zadávaných otázek. Je značně rozšířenou a velmi často využívanou explorační technikou. Varianta pro zaměstnance stejně tak i pro manažery obsahuje celkem 8 otázek, které jsou uzavřené i polouzavřené.

## **12.9 ČASOVÝ HARMONOGRAM**

Šetření je rozděleno do tří fází. První fáze obsahuje stanovení cílů a hypotéz pro dané šetření a po té vypracování dotazníků. Tato fáze trvala tři týdny. V druhé fázi došlo ke kontaktování vybraných zaměstnanců a manažerů Nestlé Česká a Slovenská republika. Druhá fáze trvala dva měsíce. V závěrečné třetí fázi jsou dotazníky vybrány a je provedeno vyhodnocení šetření, které trvalo jeden měsíc.

## **12.10 CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMNÉHO VZORKU RESPONDENTŮ**

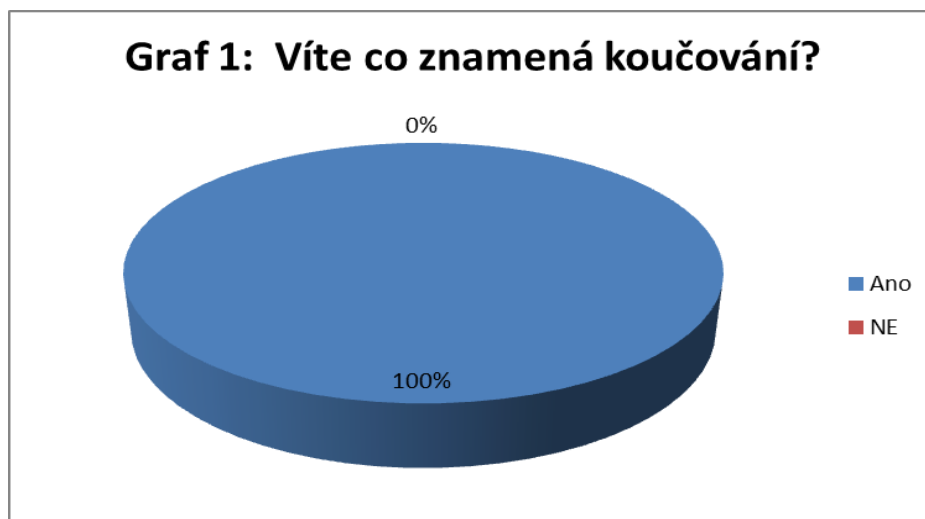
Soubor respondentů je tvořen zaměstnanci a manažery společnosti Nestlé Česká a Slovenská republika, kteří sídlí převážně v administrativní budově Nestlé v Praze Modřanech. Šetření je zaměřeno na zaměstnance Nestlé, kteří zde pracují minimálně 1 rok a na manažery Nestlé, kteří na své pozici pracují minimálně 2 roky a vedou minimálně 3 podřízené. V rámci šetření bylo rozdáno 150 dotazníků pro zaměstnance Nestlé se 76 % návratností. Dále bylo rozdáno 60 dotazníků pro manažery s návratností 88%.

## **12.11 VLASTNÍ ŠETŘENÍ – ANALÝZA DAT**

Analýza dat je rozdělena na dvě části. První část je věnována dotazníku pro zaměstnance Nestlé, kde jsou osmi otázkami porovnávány postoje zaměstnanců k přínosu koučování a zavedení interní iniciativy „ Interní Master Nestlé Kouč“ na jejich rozvoj a zároveň dotazníku pro manažery Nestlé, kde jsou porovnávány postoje manažerů ke stejné problematice. Druhá část je zaměřena na analýzu, pomocí níž je vyvráceno nebo potvrzeno šest stanovených hypotéz.

## 12.11.1 DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE NESTLE

**Graf 1: Víte co znamená koučování?**



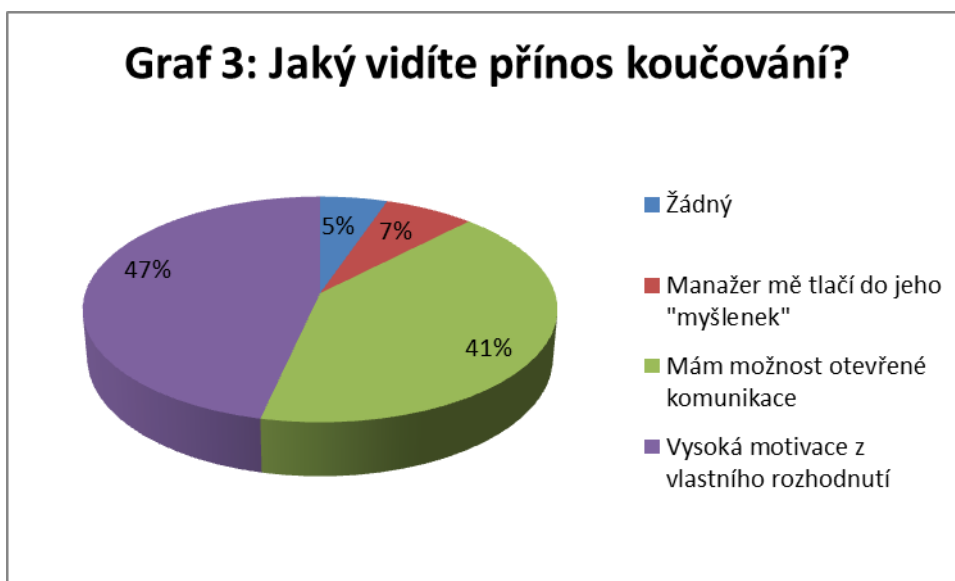
Z výsledku jasně vyplývá, že všichni oslovení zaměstnanci Nestlé znají pojem koučování.

**Graf 2: Byl jste někdy koučován svým nadřízeným?**



Výsledky ukazují, že zhruba polovina zaměstnanců Nestlé byla svým nadřízeným koučována.

**Graf 3: Jaký vidíte přínos koučování?**



Z výsledků této otázky vyplývá, že většina (95%) zaměstnanců Nestlé vidí určité přínosy koučování, z toho více jak 85% zaměstnanců vidí pozitivní přínos z pohledu otevřené komunikace a motivace na základě vlastních rozhodnutí.

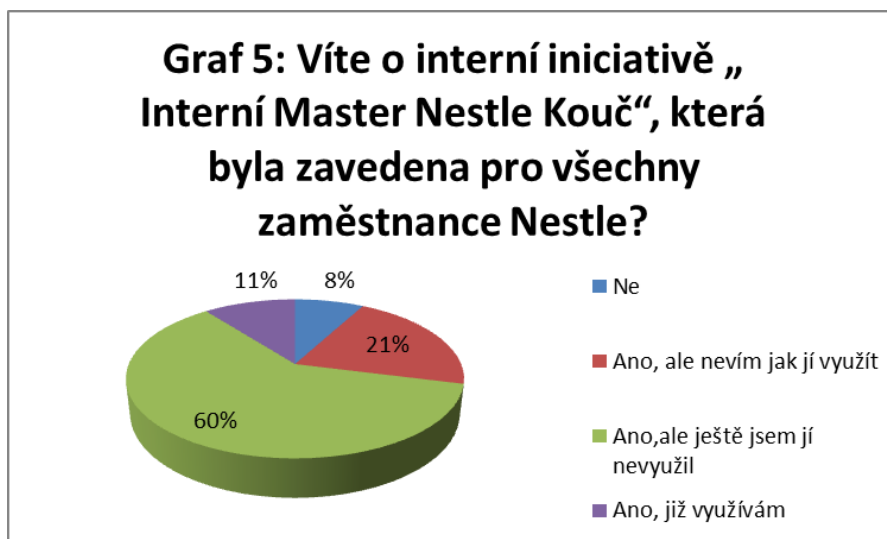
**Graf 4: Uvítal by jste koučování od jiného kouče než je Váš nadřízený?**



Ze šetření je patrné, že více jak dvě třetiny zaměstnanců Nestlé by přivítalo možnost koučování od dalších osob mimo svého nadřízeného.

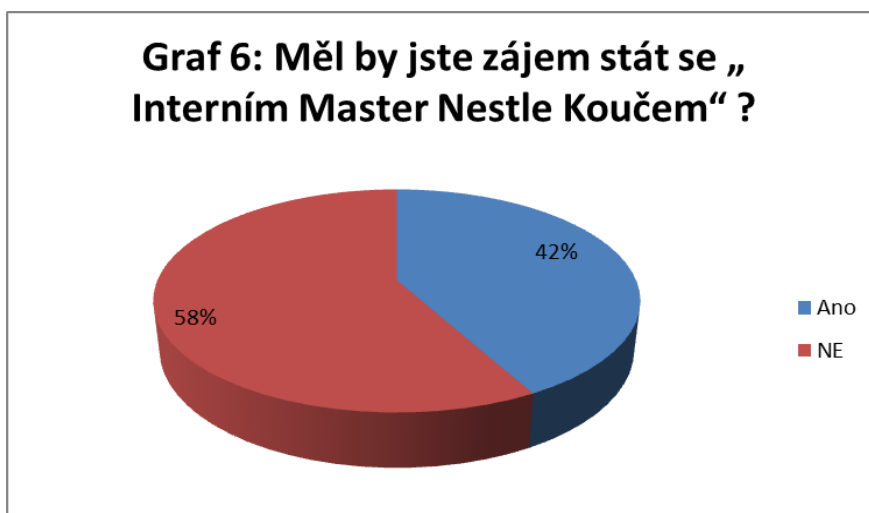


**Graf 5: Víte o interní iniciativě „ Interní Master Nestlé Kouč“, která byla zavedena pro všechny zaměstnance Nestlé?**



Více jak 90% všech zaměstnanců Nestlé ví o interní iniciativě pro koučování, z toho však většina doposud nevyužila tuto možnost. Pouze 11% zaměstnanců Nestlé využilo tuto iniciativu.

**Graf 6: Měl by jste zájem stát se „ Interním Master Nestlé Koučem“ ?**



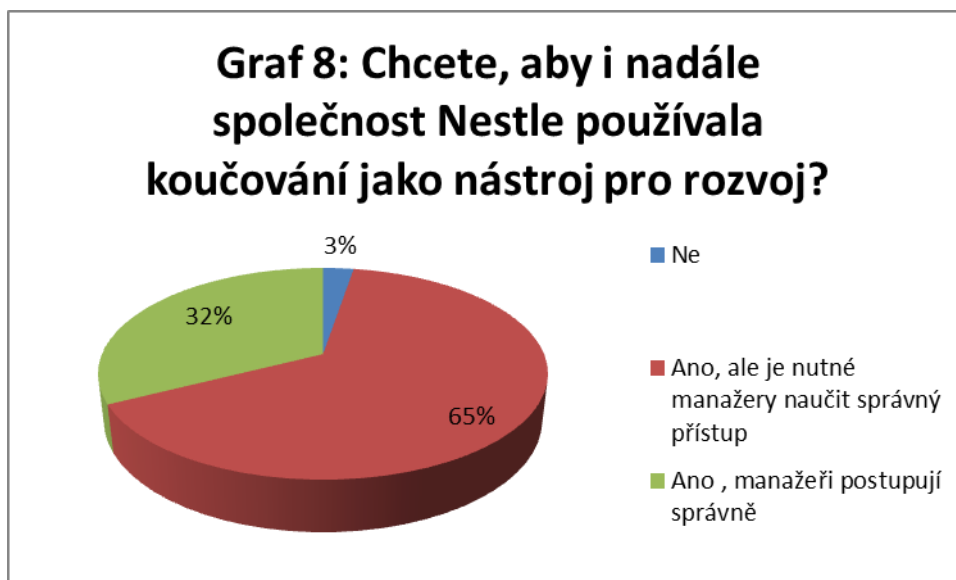
Bylo zjištěno, že zhruba 40% zaměstnanců Nestlé má zájem se stát Interním Master Nestlé koučem.

**Graf 7: Myslíte si, že koučování Vám pomáhá ve Vašem osobním růstu?**



Pouze necelá polovina dotázaných zaměstnanců Nestlé vidí v koučování pomoc v jejich osobním růstu. Zhruba stejný počet dotázaných neví.

**Graf 8: Chcete, aby i nadále společnost Nestlé používala koučování jako nástroj pro rozvoj?**



Více jak 95 % dotázaných chce, aby Nestlé nadále využívalo koučování jako nástroje pro rozvoj svých zaměstnanců. Zhruba 65 % zaměstnanců však upozorňuje na nutnost, aby manažeři požívali správný přístup.

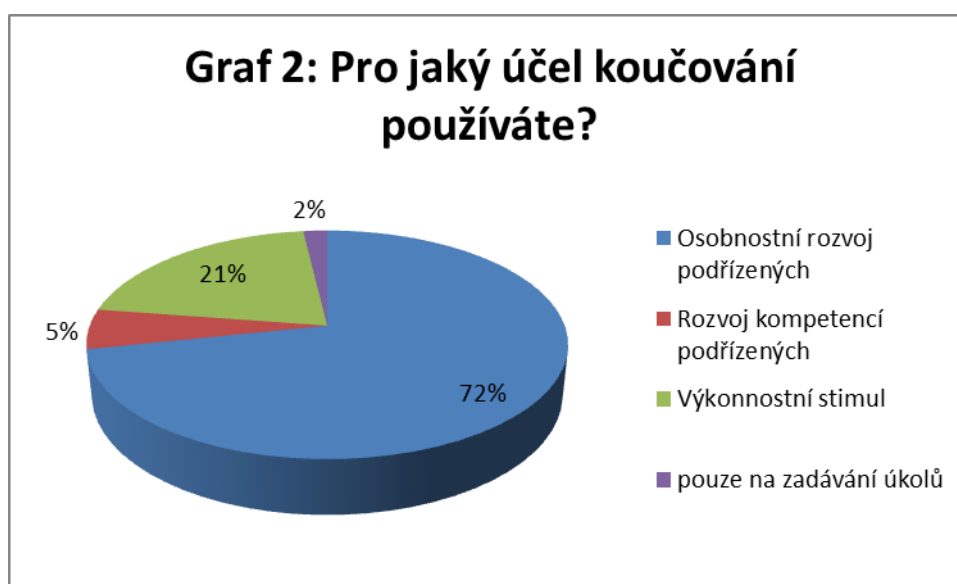
## 12.11.2 DOTAZNÍK PRO MANAŽERY NESTLE

**Graf 1: Používáte při své manažerské práci koučování?**



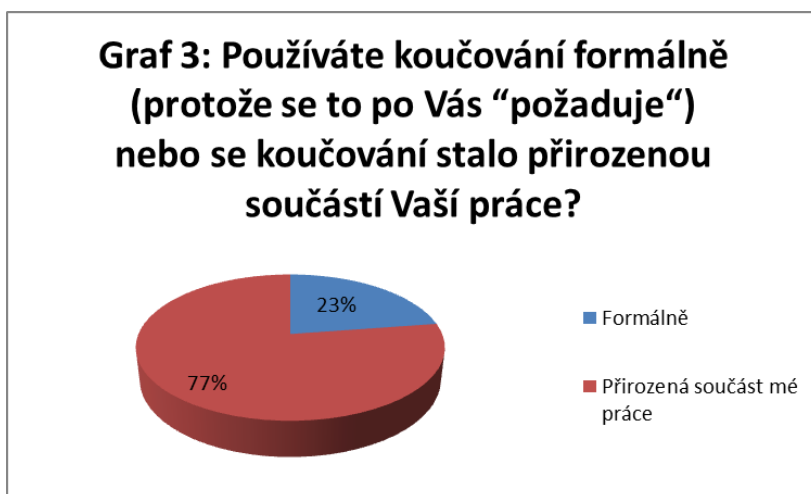
Všichni oslovení manažeři Nestlé používají ve své práci koučování.

**Graf 2: Pro jaký účel koučování používáte?**



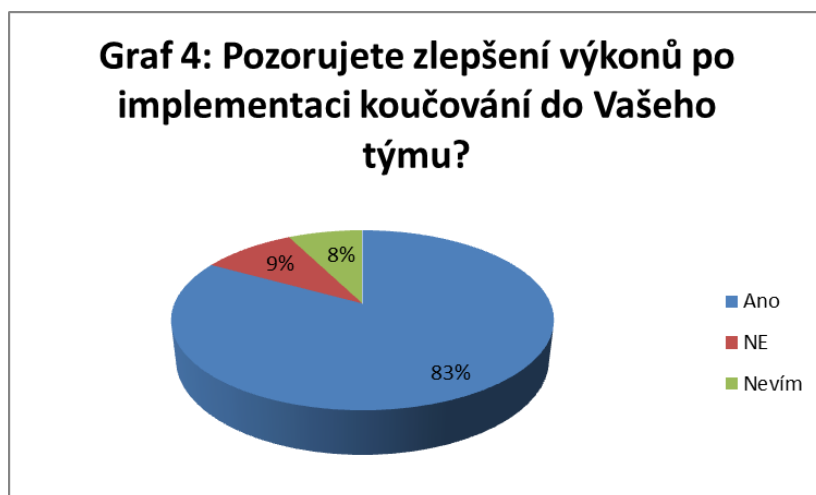
Skoro dvě třetiny manažerů Nestlé používá koučování jako nástroj na osobnostní rozvoj svých podřízených, více jak 20% na výkonnostní stimul, 5% na rozvoj kompetencí a pouze nepatrná část manažerů používá koučování na zadávání úkolů.

**Graf 3: Používáte koučování formálně (protože se to po Vás “požaduje”) nebo se koučování stalo přirozenou součástí Vaší práce?**



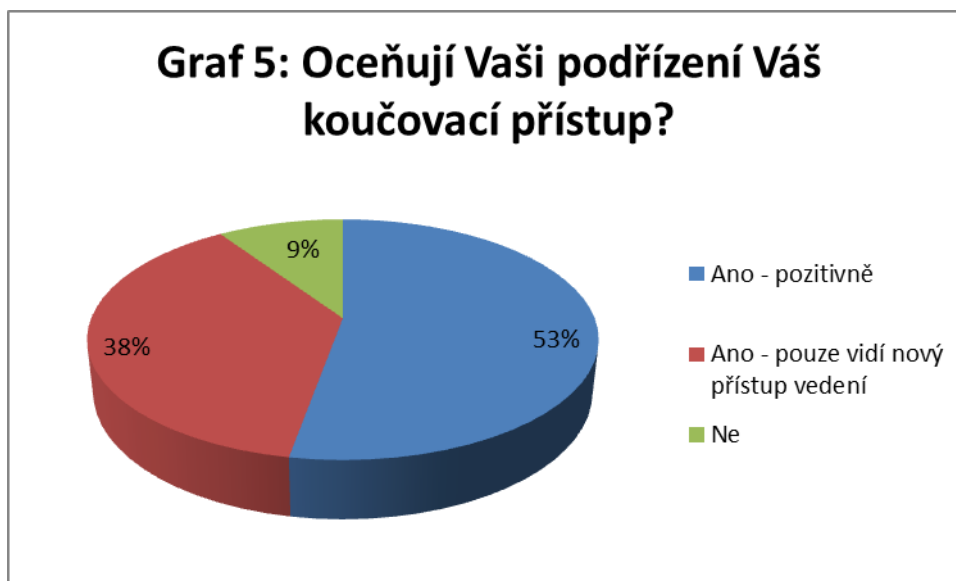
Z dotazníku vyplývá, že u skoro dvou třetin dotázaných manažerů se koučink stal přirozenou součástí jejich práce. Zbylá třetina jej používá pouze formálně, aby splnila požadavek firmy.

**Graf 4: Pozorujete zlepšení výkonů po implementaci koučování do Vašeho týmu?**



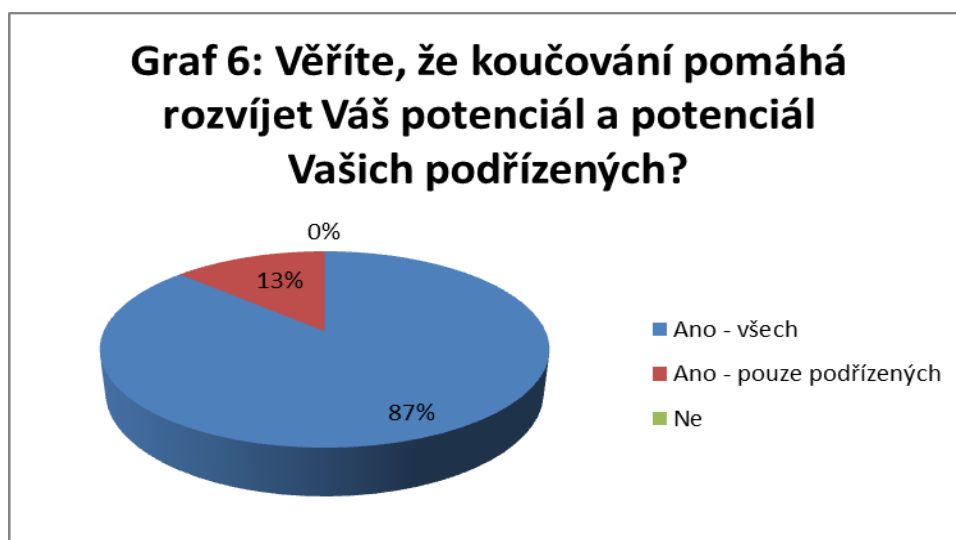
Více jak 80% dotázaných manažerů Nestlé vidí zlepšení ve výkonosti svých týmů jako důsledek koučování. Pouze 9% nevidí žádné zlepšení.

**Graf 5: Oceňují Vaši podřízení Váš koučovací přístup?**



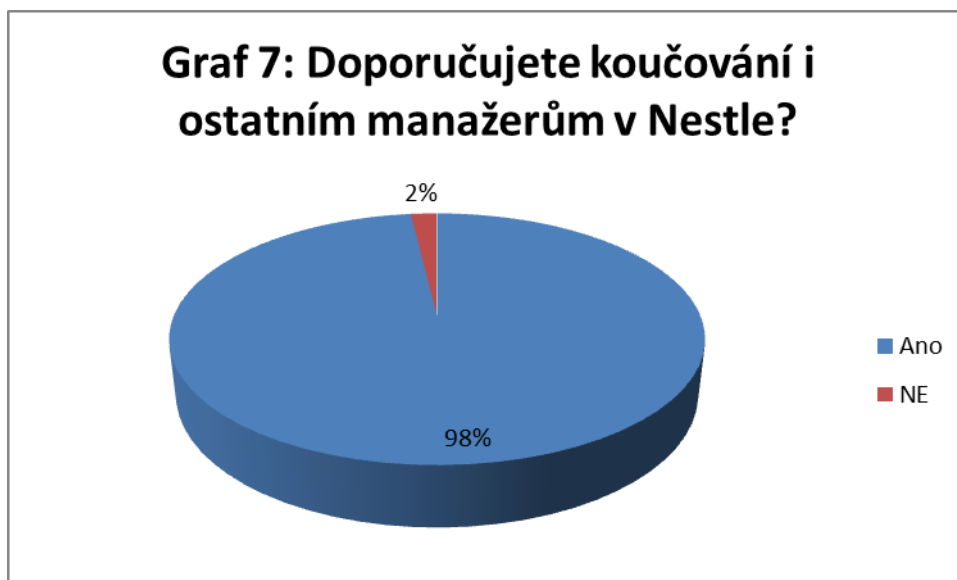
Zhruba polovina oslovených manažerů vidí pozitivní ocenění jejich koučování ze strany podřízených, dalších 38% vidí ocenění pouze jako nový přístup vedení manažera. Pouze 9% manažerů nevidí žádné ocenění ze strany jeho podřízených.

**Graf 6: Věříte, že koučování pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených?**



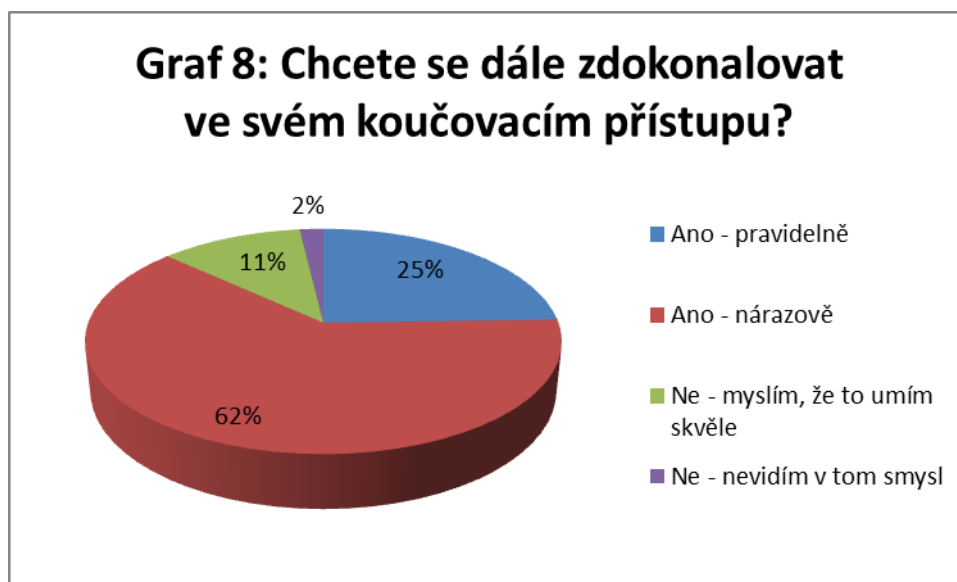
Výrazná většina dotázaných manažerů Nestlé je přesvědčena, že koučink má přínos jak pro jejich podřízené, tak i pro ně samotné. Zbytek manažerů vidí přínos pouze pro jejich podřízené.

**Graf 7: Doporučujete koučování i ostatním manažerům v Nestlé?**



Drtivá většina oslovených manažerů Nestlé doporučuje ostatním manažerům v Nestlé, aby koučink používali.

**Graf 8: Chcete se dále zdokonalovat ve svém koučovacím přístupu?**



Bylo zjištěno, že více jak 85% dotázaných manažerů Nestlé se chce nadále zdokonalovat v koučování, z toho většina nepravidelně. Méně jak 15% manažerů Nestlé si myslí, že již nepotřebuje další vzdělávání v oblasti koučinku.

## **12.12 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ**

Cílem šetření je pomocí anonymního dotazníku pro zaměstnance a manažery Nestlé zjistit jaké jsou přínosy zavedení koučovací kultury do společnosti Nestlé Česká a Slovenská republika. V této souvislosti bylo stanoveno šest základních hypotéz, které analýzou dotazníků a jejich výsledků vede k potvrzení či vyvrácení těchto hypotéz.

### **12.12.1 DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE NESTLÉ**

Cílem dotazníku pro zaměstnance Nestlé bylo zjistit, jak zaměstnanci Nestlé vnímají zavedení koučování do společnosti Nestlé Česká a Slovenská republika, přínosy koučování pro jejich rozvoj, vnímání nové interní iniciativy „Interní Master Nestlé Kouč“, možnost stát se interním Nestlé koučem a v neposlední řadě přínos koučování pro jejich osobní růst.

Výsledky ukazují, že zaměstnanci Nestlé znají pojem koučink, ale zhruba jen větší polovina z nich, se setkala s koučováním od svého nadřízeného manažera. Při pohledu na přínos koučování uvádí více jak 90% zaměstnanců Nestlé, že vidí určité přínosy koučování pro jejich rozvoj a z toho více jak 85% uvádí, že pozitivní přínos vidí zejména v možnosti otevřené komunikace a vysoce je motivuje možnost vlastního rozhodování, který je jim na základě koučovacího přístupu ze strany jejich nadřízeného umožněn.

Dále bylo zjištěno, že více jak dvě třetiny zaměstnanců Nestlé by přivítalo možnost koučování ze strany další osoby, která není jejich nadřízený. Tím se otevírá prostor pro interní iniciativu, která byla v roce 2015 zahájena a to „Interní Master Nestlé Kouč“. Více jak 90% všech zaměstnanců Nestlé ví o této interní iniciativě pro koučování. Bohužel valná většina z oslovených zaměstnanců Nestlé, doposud možnost zapojení se do této iniciativy nevyužila. Bylo zjištěno, že zhruba 40% zaměstnanců Nestlé má zájem se stát Interním Master Nestlé koučem a tím pádem být iniciativní a posílit si svoje dovednosti. Na druhou stranu z odpovědí vyplývá, že pouze necelá polovina z dotázaných zaměstnanců Nestlé vidí v koučování možnost pomoci při jejich osobním růstu. Zhruba stejný počet dotázaných neví, jestli koučink byl přínosem.

Důležité je, že více jak 95 % dotázaných chce, aby Nestlé nadále využívalo koučování jako nástroje pro rozvoj svých zaměstnanců. Zhruba 65 % zaměstnanců však upozorňuje na nutnost, aby manažeři požívali správný přístup a byli v něm správně proškoleni.

### **12.12.2 DOTAZNÍK PRO MANAŽERY NESTLE**

Cílem dotazníku s obdobnými otázkami pro manažery Nestlé Česká a Slovenská republika bylo zjistit, jaké jsou postoje k zavedení koučování do společnosti Nestlé Česká a Slovenská republika, přínosy koučování pro jejich rozvoj a pro rozvoj jejich podřízených, jakož i možnost dalšího vzdělávání se v oblasti koučovacího přístupu.

Z názorů manažerů Nestlé vyplývá, že všichni znají a používají koučování ve své každodenní práci. Skoro dvě třetiny oslovených manažerů Nestlé používá koučování při své manažerské práci jako nástroj na osobnostní rozvoj svých podřízených, více jak 20% manažerů uvádí, že koučování využívá na výkonnostní stimul, pouze 5% manažerů na rozvoj kompetencí a pouze nepatrná část manažerů používá koučování na zadávání úkolů, což znamená, že zde dochází k nepochopení tohoto nástroje ze strany těchto manažerů.

Výsledky nadále ukazují, že skoro u dvou třetin dotázaných manažerů se koučink stal přirozenou součástí jejich manažerské práce při rozvoji svých podřízených. Bohužel stále zhruba třetina manažerů Nestlé používá koučink pouze formálně, aby splnila co od nich firma nebo nadřízený požaduje. Důležité je, že více jak 80% dotázaných manažerů Nestlé vidí zlepšení ve výkonosti svých týmů jako důsledek koučování. Pouze malá část z nich nevidí žádné zlepšení.

Z názoru manažerů vyplývá, že zhruba polovina z nich vidí pozitivní ocenění jejich koučování ze strany podřízených, více jak třetina vidí ocenění pouze jako nový přístup vedení ze strany manažera. Nepatrná část, zhruba méně jak 10% manažerů, nevnímá žádné ocenění ze strany jejich podřízených.

Ohledně přínosu koučinku vidí velká část manažerů přínos pro obě strany, to znamená, jak pro podřízené, tak i pro manažery samotné. Ostatní vnímají přínos jen pro podřízené a sami



nevidí přínos koučinku pro ně samotné. Většina manažerů koučink doporučuje svým ostatním kolegům manažerům v Nestlé.

Z pohledu dalšího zdokonalování se a vzdělávání v oblasti koučování bylo zjištěno, že více jak 85% dotázaných manažerů Nestlé se chce nadále zdokonalovat v koučování, z toho však většina nepravidelně. Stále je však zhruba 15% manažerů Nestlé, kteří si myslí, že již nepotřebují další vzdělávání v oblasti koučinku, že jejich dovednosti v této oblasti jsou na vysoké úrovni.

## 12.13 ZÁVĚR ŠETŘENÍ

Na začátku šetření bylo stanoveno 6 hypotéz, ke kterým směřovaly otázky v dotaznících pro zaměstnance a manažery Nestlé Česká a Slovenská republika.

**Hypotéza č. 1: *Zaměstnanci Nestlé pravidelně využívají koučování jako nástroje rozvoje.***

Hypotéza č. 1 byla šetřením výzkumného vzorku *verifikována*. Bylo zjištěno, že zhruba polovina zaměstnanců koučinkovým procesem se svým nadřízeným prošla a všichni zaměstnanci koučování znají. Názorně zobrazují grafy č.1, 2 pro zaměstnance .

**Hypotéza č. 2: *Manažeři Nestlé pravidelně využívají koučování jako nástroje rozvoje.***

Hypotéza č. 2 byla šetřením výzkumného vzorku *verifikována*. Bylo zjištěno, že všichni manažeři Nestlé používají koučink. Názorně zobrazuje graf č.1pro manažery.

**Hypotéza č. 3: *Zaměstnanci Nestlé vnímají pozitivní vliv koučování pro jejich rozvoj a rozvíjení jejich potenciálu.***

Hypotéza č. 3 byla šetřením výzkumného vzorku *verifikována*. Zaměstnanci Nestlé vidí pozitivní vliv koučování na jejich rozvoj. Výsledky potvrzují grafy č. 3, 7, 8 pro zaměstnance.

**Hypotéza č. 4: *Manažeři Nestlé vnímají pozitivní vliv koučování pro rozvoj a rozvíjení potenciálu svých podřízených i sebe sama.***

Hypotéza č. 4 byla šetřením výzkumného vzorku *verifikována*. Manažeři Nestlé vidí pozitivní vliv koučování na rozvoj jejich podřízených i sebe sama. Manažeři dále vidí pozitivní vliv na výsledky práce jejich podřízených. Výsledky potvrzují grafy č. 4, 5, 6 a 7 pro manažery.

**Hypotéza č. 5: *Manažeři Nestlé používají koučování jako přirozenou součást jejich manažerské práce, která přináší pozitivní výsledky ve zlepšování výkonu jejich podřízených.***

Hypotézy č. 5 byla šetřením výzkumného vzorku *verifikována*. Šetřením bylo zjištěno, že většina, zhruba dvě třetiny manažerů Nestlé, používání koučování přirozeně a koučování je pro ně běžnou součástí každodenní práce se svými podřízenými. Tyto výsledky jsou znázorněny grafem č. 3 pro manažery.

**Hypotéza č. 6: Zaměstnanci Nestlé vidí pozitivní přínos zavedení interní iniciativy „Interní Master Nestlé Kouč“.**

Hypotéza č. 6 byla v plném rozsahu šetřením výzkumného vzorku *verifikována*. Interní iniciativa „Interní Master Nestlé Kouč“ je známa drtivě většině zaměstnanců Nestlé a možnost koučování další osobou, která není jejich nadřízený je vítána u více jak dvou třetin z nich. Skoro jedna polovina z nich by se dokonce sama chtěla stát Interním koučem. Znázorňují grafy č. 4, 5 a 6 pro zaměstnance.

## **12.14 DOPORUČENÍ**

Celé šetření probíhalo za účelem zjistit, jak se dívají zaměstnanci a manažeři Nestlé Česká a Slovenská republika na přínos zavedení koučovacího přístupu a koučovací kultury do společnosti Nestlé a zda nově vytvořená interní iniciativa „Interní Master Nestlé Kouč“ je známa a pozitivně přijímána.

Znalost koučování je patrná na obou stranách, jak u manažerů, tak i zaměstnanců Nestlé. Přínos koučování je hlavně vnímán z pohledu rozvoje zaměstnanců Nestlé jako možnost otevřené komunikace s možností samostatného rozhodování, které přináší výraznou motivaci. I manažeři vidí přínos v osobním růstu jejich podřízených. Většina z nich je i ochotna se nadále vzdělávat, což na druhé straně zaměstnanci deklarují jako užitečnou podmínku pro další

pokračování koučování v Nestlé. Zde je velmi patrné, že další vzdělávání manažerů bude další podmínkou pro zvládnutí náročné cesty k otevřené koučovací kultuře, aby nebyla vnímána pouze jako nucené zlo, které manažeři mechanicky vykonávají, ale jako přirozené součást jejich každodenního pracovního života, která všem zainteresovaným přináší pozitivní výsledky a motivaci do další společné práce.

Co se týká interní iniciativy „Interní Master Nestlé Kouč“ je patrné, že její zavedení je stále v začátcích a bude nutná další komunikace o této iniciativě, aby se zejména zaměstnanci Nestlé více dozvěděli o této činnosti a mohli se do ní aktivně zapojit, jak necelá polovina z nich deklarovala. Tato iniciativa určitě napomáhá rozšiřování koučovací kultury v Nestlé a je dobrým začátkem na této cestě.

Vzhledem k mým dlouholetým manažerským i koučovacím zkušenostem a na základě uvedených výsledků šetření v plné míře podporuji koučování jako nástroj pro rozvoj zaměstnanců Nestlé a rozšíření interní iniciativy „Interní Master Nestlé Kouč“ do širšího povědomí všech zaměstnanců Nestlé Česká a Slovenská republika.

## ZÁVĚR

Z metody koučování se stal v poslední době významný fenomén. Existuje velká řada lidí, kteří mu neochvějně věří. Emocionálně se zabývají tím, který přístup či model koučování je ten pravý, snaží se určovat, co je a co není koučování a kdo je a není kouč. Jiní lidé jsou v tomto ohledu více rezervovaní a tvrdí, že koučování je pouze jedna z metod na rozvoj lidí. Snaží se význam koučování snižovat možná i ze strachu, že by to mohlo ovlivnit jejich způsob práce.

A to je právě ten hlavní cíl koučování. Přimět manažery k přehodnocení sebe samých i svého chování proto, aby se jejich každodenní manažerská činnost rozvíjela a měla ten správný účinek. Koučování spočívá na detailní znalosti lidské komplexnosti, která umožňuje přesně analyzovat různá chování v situacích, ve kterých se lidé denně ocitají. Dále umožňuje vytvářet nové metody, vztahy a mobilizovat všechny zaměstnance k lepším výsledkům, tak aby směřovali ke stanovenému cíli.

Dnešní doba je velmi hektická a náročná. Většinu své energie věnujeme práci a na normální život nám nezbyvá dostatek času. Na firmy, organizace a jejich zaměstnance je vyvíjen extrémní tlak na podávání excelentních výsledků a vysoké produktivity.

Koučování je jedním z možných řešení, jak tento enormní tlak zvládnout bez poškození zdraví a psychiky. Je to postup, který z nás umí sofistikovaným způsobem dostat vše potřebné, co jsme se v dosavadním životě naučili a co se neustále učíme tak, abychom vše používali v co největší míře a způsobem, který je adekvátní a přiměřený. Vše musí být použito ve správný čas tak, abychom byli schopni dosáhnout těch nejlepších výsledků, jakých jsme schopni dosáhnout.

Z celosvětových průzkumů bylo zjištěno, že lidé používají pouze méně než jednu polovinu svých dovedností a schopností, protože nejsou schopni či ochotni zvládnout vnější i vnitřní překážky, které je brzdí v jejich činnosti. A právě koučovací přístup je ideální způsob, jak tyto překážky překonat a najít vnitřní motivaci jít dál.

Koučování lze pochopit jako smysluplný proces založený na komunikaci a zároveň proces učení ve spojitosti s partnerským vztahem, který přináší jako první a bezprostřední výsledek příjemní naladění, uvolnění, vzájemnou důvěru a kooperativní prostředí pro všechny zúčastněné.

Koučování je také o tom, jak respektovat pravidla hry a jak si je osvojit v ruce k v ruce se zdravým rozumem a citem pro lidi. Dále je nutné zapojit do zmíněné aktivity tvůrčí síly a to nejen vlastní, ale i všech, kteří jsou zde zainteresováni. Pak již jen stačí vyvinout ten správný tah na branku, zacílit a skórovat. Tím správným gólem je zde konkrétní cíl, který si koučovaný na začátku stanovil.

Koučovat někoho jiného znamená v určité míře zapomenout na sebe a plně se soustředit na osobu koučovanou, na jeho potřeby, myšlenky, cíle, způsoby myšlení, zážitky, životní problémy, ale i na jeho osobní růst a úspěch nejen v práci, ale i v osobním životě. Kdo se chce stát úspěšným a uznávaným koučem, měl by začít sám se stát dobrým koučovaným.

Bakalářská práce se zabývá problematikou koučovacího přístupu při rozvoji osobnosti a růstu dovedností zaměstnanců v jednotlivých organizacích. Cílem je ukázat na důležitost koučování zejména v organizacích, které kladou důraz na rozvoj svých zaměstnanců, jako na nástroj, který je ideálním i z pohledu motivace pro všechny zainteresované strany v koučovacím procesu. Empirickým šetřením v praktické části bakalářské práce bylo zjištěno, jak pozitivně vnímají zaměstnanci a manažeři společnosti Nestlé Česká a Slovenská republika koučovací přístup a zavedení celkové koučovací kultury do jejich každodenní činnosti. Na začátku šetření bylo stanoveno 6 hypotéz, které všechny byly v průběhu šetření a na základě výsledků verifikovány. Je patrné, že koučování pomáhá nejen na cestě ke zvyšování dovedností a znalostí, ale přispívá i k vzájemnému užšímu porozumění mezi manažery a běžnými zaměstnanci, kteří, v případě, že koučování je prováděno správným způsobem, pozitivně oceňují manažerský přístup jejich nadřízených.

Koučování se nenásilnou cestou dostalo již do většiny organizací. Jestli bude dále rozvíjeno do takové míry, aby se stalo přirozenou součástí každodenní práce jak pro manažery, tak i pro zaměstnance, je odvislé od ochoty každého z nich změnit sebe sama a pomoci druhým na cestě k jejich vytoužené pozitivní změně.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- BARTOŇKOVÁ, H; ŠIMEK, D. *Andragogika*. Olomouc: Polygrafické středisko VUP Olomouc, 2002. 65 s. ISBN 80-244-0394-3.
- BENEŠ, M. *Andragogika: Teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.
- BIRCH, P. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.
- DEMBKOWSKI, S; ELDRIDGE, F; HUNTER, I. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, 2009. 244 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
- FISCHER - EPE, M. *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, s.r.o., 2006. 187 s. ISBN 80-7367-140-9.
- GALLWEY, W. T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda inner Game*. Praha: Management press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.
- HABERLEITNER, E; DEISTLER, E; UNGVARI, R. *Vedení a koučování lidí v každodenní praxi: Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. . Praha: Grada Publishing, 2007. 186 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 222 s. ISBN 80-86851-34-6.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 213 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha, Management press, 2009. 322 s. ISBN 978-80-7261-195-9.

SLEZÁČKOVÁ, A. *Průvodce pozitivní psychologií*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-3507-8

STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.

SUCHÝ, J; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám v osobním růstu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s.

ISBN 978-80-247-1692-3.

WHITMORE, J. *Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1994. Praha: Management press, 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

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

WHITMORE, J. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Metoda transpersonálního koučování. Třetí a doplněné vydání. Praha: Management press, 2013. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3

INTERNÍ ZDROJ NESTLE: NEST

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam grafů

### *Grafy z dotazníku pro zaměstnance*

Graf 1: Víte co znamená koučování?	55
Graf 2: Byl jste někdy koučován svým nadřízeným?	55
Graf 3: Jaký vidíte přínos koučování?	56
Graf 4: Uvítal by jste koučování od jiného kouče než je Váš nadřízený?	56
Graf 5: Víte o interní iniciativě „ Interní Master Nestlé Kouč“, která byla zavedena pro všechny zaměstnance Nestlé?	57
Graf 6: Měl by jste zájem stát se „ Interním Master Nestlé Koučem“ ?	57
Graf 7: Myslíte si, že koučování Vám pomáhá ve Vašem osobním růstu?	58
Graf 8: Chcete, aby i nadále společnost Nestlé používala koučování jako nástroj pro rozvoj?	58

### *Grafy z dotazníku pro zaměstnance*

Graf 1: Používáte při své manažerské práci koučování?	59
Graf 2: Pro jaký účel koučování používáte?	59
Graf 3: Používáte koučování formálně (protože se to po Vás “požaduje“) nebo se koučování stalo přirozenou součástí Vaší práce?	60
Graf 4: Pozorujete zlepšení výkonů po implementaci koučování do Vašeho týmu?	60
Graf 5: Oceňují Vaši podřízení Váš koučovací přístup?	61



Graf 6: Věříte, že koučování pomáhá rozvíjet Váš potenciál a potenciál Vašich podřízených?	61
Graf 7: Doporučujete koučování i ostatním manažerům v Nestlé?	62
Graf 8: Chcete se dále zdokonalovat ve svém koučovacím přístupu?	62

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Ondřej Havelka

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Koučink jako metoda osobního rozvoje

**Rok:** 2015

**Počet stran:** 73

**Počet titulů české použité literatury:** 18

**Počet titulů zahraniční použité literatury:** 0

**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.