Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Význam koučinku v manažerské práci

Bc. Tereza RŮŽIČKOVÁ

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Růžičková Tereza

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam koučinku v manažerské práci

Anglický název

Importance of coaching in manager´s work

Cíle práce

Cíl práce je zjistit, jaký význam má metoda koučinku pro manažerskou práci.

Metodika

Metodický postup sestává z několika postupných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. určení souboru respondentů
4. způsob zpracování zjištěných dat
5. zobecnění a závěry

Harmonogram zpracování

11/2011- 6/2011 - zpracování literární rešerše
7/2011 - 10/2011 - určení souboru respondentů a stanovení způsobu zjišťování prvotních údajů
11/2011 - 3/2012 - analýza a hodnocení zjištěných údajů, vytvoření závěrů
4/2012 - závěrečné konzultace a odevzdání práce

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Metody vzdělávání, koučink, koučování, kouč, koučovaný, principy vzdělávání, osobní a profesní růst.

Doporučené zdroje informací

BIRCH, Paul. Koučování. Vydání první. Brno : CP Books, a.s., 2005. 97 s. ISBN 80-251-0581-4.

PARMA, Petr. Umění koučovat : systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 232 s. ISBN 80-86851-34-6.

SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel. Koučování v manažerské praxi : Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

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

WHITMORE, John. Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

Vedoucí práce

Fiedler Jiří, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2012

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 28.3.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Význam koučinku v manažerské práci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2. dubna 2012 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. a zaměstnancům vybrané společnosti, za poskytnutí cenných rad, připomínek a informací, díky kterým jsem mohla vypracovat tuto diplomovou práci.

Význam koučinku v manažerské práci

Importance of coaching in manager's work

Souhrn

Diplomová práce na téma „Význam koučinku v manažerské práci" si klade za cíl zjistit význam a využívání koučinku při osobnostním a profesním růstu zaměstnanců, využívání koučinku při vedení zaměstnanců ve firmách/společnostech, jeho zavedení v podmínkách ČR.

Práce se dělí na dvě části. Obsahem první je přiblížení významu managementu a manažerů jako takových. Dále se práce zabývá teorií o koučinku; jeho vznikem, koučováním jako nejefektivnějším nástrojem vedení lidí, nástroji a přínosy koučování. Druhá část pojednává o konkrétní bankovní instituci, která koučink využívá pro rozvoj svých manažerů a vybraných zaměstnanců. Práce předkládá základní informace o této společnosti, o principech vzdělávání manažerů, a to prostřednictvím systemických koučovacích výcviků, využívání externích a interních koučů a koučink centra společnosti. Metoda dotazníkového šetření ukazuje naplnění významu a přínosů koučinku v práci manažerů této bankovní instituce.

Klíčová slova:

metody vzdělávání, koučink, koučování, kouč, koučovaný, principy vzdělávání, osobní a profesní růst

Summary

The dissertation ´Importance of coaching in manager's work´ is aimed to find out the importance and use of coaching in personality and professional growth of the staff, the use of coaching in leading the staff in firms/companies, its introduction in the conditions of the CR.

The dissertation is divided into two parts. In the first one the significance of the management and managers themselves is concerned. Further it looks into the theory of coaching, its origin, coaching as the most effective management tool and benefits of coaching. The second part concerns certain banking institution which uses coaching for development of its managers and selected staff. It submits basic information about the company, principles of education of its managers through systemic training in coaching, using both external and internal coaches and coaching centre of the company. The method of interview survey shows performance of the significance and benefits of coaching at managerial work in the banking institution.

Keywords:

methods of education, coaching, coach, principles of education, personality and professional growth

OBSAH:

1 Úvod....10
2 Cíl práce a metodika....11
2.1 Cíl práce....11
2.2 Metodický postup....11
3 Teoretická východiska....13
3.1 Management....13
3.1.1 Manažerské funkce....14
3.1.1.1 Plánování....14
3.1.1.2 Organizování....15
3.1.1.3 Výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění)....15
3.1.1.4 Kontrola....15
3.1.1.5 Vedení lidí....16
3.1.2 Kdo je manažer....17
3.1.2.1 Metody rozvoje manažerů....18
3.2 Vznik koučinku....19
3.2.1 Sir John Whitmore....20
3.2.2 Timothy Gallwey....21
3.3 Koučování, jeden z nejefektivnějších nástrojů vedení týmu....22
3.3.1 Co je a co není koučování....22
3.3.2 Cíle koučování....23
3.3.3 Druhy koučování....23
3.3.3.1 Direktivní koučování (directive coaching)....23
3.3.3.2 Nedirektivní koučování (non directive coaching)....24
3.3.4 Způsoby koučování....26
3.4 Kdo může koučovat a komu dát kouče....28
3.4.1 Profesionální kouč....28
3.4.2 Koučující manažer....29
3.4.3 Jaký by kouč měl být....31
3.5 Dovednosti a znalosti kouče....31
3.5.1 Koučování není vyučování....32
3.5.1.1 Charakteristiky kouče....32
3.6 Přínosy koučování....34
3.6.1 Co přináší koučování pracovníkovi....35
3.6.2 Co přináší koučování manažerovi....35
3.6.3 Co přináší koučování firmě a zákazníkům....36
3.7 Nástroje koučování....36
3.7.1 Aktivní naslouchání....37
3.7.2 Otázky jako nástroj koučování....37
3.7.2.1 Typy otázek....38
3.7.2.2 Transpozice....41
3.8 Proces koučování....41
3.8.1 Model G R O W....41

3.8.1.1 Průběh koučovací schůzky podle GROW modelu: 42
3.8.2 Model R A F A E L 44
3.8.2.1 Průběh koučovací schůzky podle metody RAFAEL 45
3.9 Jak si vybrat vhodného kouče 46
3.9.1 Co je dobré vědět před prvním koučováním 47
3.9.1.1 Kdy jsou pracovníci na své první koučování dobře připraveni 47
3.9.1.2 Požadavky na prostředí koučování 47
3.9.2 Doporučená organizace koučování 48
3.9.3 Předběžné připravení na rozhovor 48
3.9.4 Koučování v České republice 49
3.9.4.1 Systemický koučink 49
3.9.4.2 Petr Parma – zakladatel systemického koučování 50
4 Vlastní práce 51
4.1 Informace o společnosti 51
4.2 Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců 55
4.2.1 Zdroje pro osobní a profesní růst 57
4.2.2 Dodavatelské firmy 59
4.2.3 Využívání koučování ve společnosti 59
4.3 Analýza dotazníkového šetření 60
4.3.1 Přípravná fáze 60
4.3.1.1 Tvorba dotazníků 61
4.3.1.2 Výběr a oslovení respondentů 62
4.3.2 Vyhodnocení výsledků 63
5 Zhodnocení výsledků a doporučení 81
6 Závěr 84
7 Seznam použitých zdrojů 86
7.1 Literární zdroje 86
7.2 Internetové zdroje 87
7.3 Další materiály 88
8 Přílohy 89

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1 - Spektrum technik koučování 25
Obrázek 2 - Základní rozlišení kontroly a pomoci 27
Obrázek 3 - Základní členění otázek 39
Obrázek 4 - Typy zjišťovacích otázek 40
Obrázek 5 - Znázornění modelu GROW 44
Obrázek 6 - Obchodní pole 52
Obrázek 7 - Organizační schéma společnosti 54

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1 – Zisk společnosti 51

Graf 2 – Tržní podíly nového obchodu - objem 51
Graf 3 - Tržní podíly úvěrového obchodu - objem 52
Graf 4 - Počet zaměstnanců společnosti 55
Graf 5 - Počet odpovědí koučů za den Graf 6 - Počet odpovědí koučovaných za den 63
Graf 7 - Využití koučinku – kouči Graf 8 - Vyžití koučinku - koučovaní 64
Graf 9 - Domluva o koučování – kouči Graf 10 – Domluva o koučování - koučovaní 67
Graf 11 - Časté koučování v praxi – kouči Graf 12 - Časté koučování - koučovaní 68
Graf 13 - Koučování pro koučovaného přínosem Graf 14 - Koučování přínosem 69
Graf 15 – Použití koučování u Graf 16 – Využití koučovacích technik 70
Graf 17 – Změna kouče ve vedení - kouči Graf 18 – Změna ve vedení - koučovaní 75
Graf 19 – Změna koučovaného – kouči Graf 20 – Změna koučovaného - koučovaní 77
Graf 21 – Využití supervizí 78
Graf 22 – Zájem dozvědět se více o koučinku 80
Graf 23 – Doporučení koučinku 80

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1 - Pohlaví 63
Tabulka 2 - Pozice 64
Tabulka 3 - Vyžití koučinku 65
Tabulka 4 - Jaký kouč Vás koučuje/koučoval? 65
Tabulka 5 - Víte předem o koučování? 67
Tabulka 6 - Jak často se s koučinkem setkáváte? 68
Tabulka 7 - Koučování – přínos pro koučovaného 69
Tabulka 8 – Použití koučinku u 70
Tabulka 9 - Vliv koučinku 72
Tabulka 10 – Přínos pro koučované 73
Tabulka 11 – Přínos pro kouče/manažera 74
Tabulka 12 – Změna nadřízeného/kouče ve vedení lidí 76
Tabulka 13 – Změna koučovaného 77
Tabulka 14 – Využíváte supervize? 78
Tabulka 15 – Kde využíváte supervize? 79
Tabulka 16 – Kolikrát za rok využíváte supervize? 79
Tabulka 17 – Zájem dozvědět se více 80
Tabulka 18 – Doporučení 80
Tabulka 19 – Vliv koučinku – výsledná tabulka k otázkám č. 9 104
Tabulka 20 – Přínos pro koučované – výsledná tabulka k otázkám č. 10 105
Tabulka 21 – Přínos pro kouče/manažera – výsledná tabulka k otázkám č. 11 107

1 Úvod

V současné době se čím dál tím více ukazuje, že tradiční způsob vedení firem selhává. Společnosti, které spoléhají na direktivní způsob řízení pomocí rozkazů a zákazů se ve stále se zrychlujícím a silně konkurenčním prostředí začínají podobat „*nemotorným dinosaurům, kteří sice dokáží ještě mnohé převálcovat, ale ve skutečnosti jsou odsouzeni k vyhynutí*“.[1] Mnoho firem si však začíná uvědomovat, že kvalitu firmy dělá především kvalita lidí, kteří v ní pracují. Firmy, které si to uvědomují již nemluví o lidských zdrojích, ale o lidském a psychologickém kapitálu firmy. A hledají nové cesty, jak své zaměstnance rozvíjet. Jednou z těchto cest je právě koučování. Existují lidé, kteří mu pevně věří. Jiní k tomu přistupují rezervovaně. Přijetí koučování znamená zásadní změnu vlastního stylu práce. Jak to tedy je? Je koučování skutečně tak výhodnou manažerskou „investicí“ nebo jde spíše jen o módní záležitost?

Tato práce se zabývá problematikou koučinku. Charakterizuje koučování nejen z hlediska jednoho z nejefektivnějších nástrojů vedení lidí (viz kapitola 3.3), ale také zmiňuje kdo může koučovat a komu dát kouče (viz kapitola 3.4), jeho dovednosti a znalosti (viz kapitola 3.5) a nástroje koučování (viz kapitola 3.7). Jmenuje dva základní způsoby koučinku – kontrolu a pomoc, jeho přínosy, jak pro pracovníka, manažera, tak i pro firmu jako celek. Popisuje cíle koučování. Jsou uvedeny také rady, co všechno je dobré před prvním koučováním vědět a jak se na něj připravit (viz kapitoly 3.9.1 a 3.9.3).

Základem koučování je strukturovaný rozhovor mezi klientem a koučem. Nástrojem koučování jsou otázky, vyžadující konkrétní odpovědi, za účelem dosažení vize, cíle nebo přání koučovaného. Koučovat znamená především klást otázky a vést koučované tak, aby vyvinuli vlastní aktivitu a odpovědnost při hledání odpovědí. Takto nalezené odpovědi se pak stávají podnětem a východiskem k pozitivním změnám a k osobnímu růstu. Koučovat znamená stavět na vlastních zdrojích/potenciálech koučovaného.

Kapitola 4 - Vlastní práce pomocí dotazníkového šetření zjišťuje využití a **význam koučinku v manažerské práci** ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných výsledků je

[1] *Koučink* [online]. 2010 [cit. 2011-07-20]. Dostupný z WWW: <http:// koucink.eu/cz/koucink-manazeru/koucovani.html>.

popsán vliv a přínosy koučinku na osobnostní a profesní růst zaměstnanců, jsou společnosti doporučena také možná zlepšení (viz kapitola 5).

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit význam a využívání koučinku v manažerské práci, v konkrétní zkoumané společnosti, a to především pomocí analýzy dotazníkového šetření. Nalézt pozitiva a oblasti zlepšení koučovacího procesu, zhodnocení přínosů a vlivů koučování na kouče/manažery a koučované/pracovníky, na jejich osobnostní a profesní růst.

Dílčím cílem je všeobecné seznámení se se zkoumanou problematikou a se současnou úrovní koučinku v dané společnosti. Dalším dílčím cílem je na případné slabé stránky zkoumané problematiky navrhnout této společnosti možná doporučení pro zlepšení.

2.2 Metodický postup

Diplomovou práci tvoří dvě hlavní části a to teoretická východiska a vlastní práce. První část je zpracována na základě techniky sběru. Ta představuje převážně studium odborné literatury a to jak širšího rámce managementu, tak literatury vztahující se pouze k tématu koučování a dále představuje výchozí poznatky pro sepsání druhé části diplomové práce na téma „Význam koučinku v manažerské práci“.

Podklady sloužící ke zpracování druhé části práce budou získány v konkrétní společnosti a to na základě jejích interních zdrojů a přímým kontaktem se zaměstnanci společnosti.

Pro analýzu zkoumané problematiky bude zvolena metoda kvantitativní – analýza dotazníkového šetření.

Analýze předchází část přípravná. Sestavení dotazníku, jehož vyplnění umožní získat potřebné výsledky šetření pro vyhodnocení významu koučinku v manažerské práci v dané společnosti. Dotazník bude vyhotoven ve dvou verzích a to dotazník pro kouče a pro koučované/pracovníky. Prvních 13 otázek v dotaznících bude položeno tak, aby se sebou

vzájemně korespondovaly a zároveň významově odpovídaly daným skupinám respondentů - koučům a koučovaným. Tímto bude zjištěno, zda je koučink ve společnosti vnímán shodně kouči i koučovanými. Otázky budou uzavřené, ale i otevřené. Tři z otázek budou založeny na bodovacím systému, které čítají čtyři možnosti odpovědí, záměrně zvolených s vynecháním střední možnosti odpovědi. Dotazník bude vytvořen pomocí webového prohlížeče Google a jeho dokumentů.

Dotazníky (internetový odkaz na dotazníky) budou, s pomocí jednoho z interních koučů, rozeslány respondentům, kteří na jeho vyplnění budou mít 8 pracovních dnů. Dotazníky se zpracují a vyhodnotí pomocí již zmíněného internetového prohlížeče Google. Z těchto výsledků se zpracují tabulky a grafy jednotlivých odpovědí. Vyhodnocení proběhne na základě procentuálního ohodnocení a u některých otázek pomocí váženého průměru.

Na závěr se zhodnotí výsledky analýzy, naleznou případné slabé stránky koučinku a společnosti budou navržena možná doporučení pro zlepšení ve zkoumané oblasti.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Samotné slovo management je přejaté z angličtiny a jeho obecnému pojetí odpovídá český překlad - řízení, vedení, správa. V nynější odborné literatuře existuje mnoho slovních vysvětlení a definic pojmu management. Nejpoužívanější definice je možno rozdělit podle toho, co zdůrazňují, do tří nebo čtyř skupin:[2]

1. Vedení lidí

   „*Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“[3]

2. Souhrn specifických aktivit zahrnující manažerské funkce

   Definice Chunga: „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů*“.

3. Vědní disciplína

   Definice Robinse: „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace*“.

4. Označení pracovníků, kteří v organizaci vykonávají manažerské činnosti a funkce

   Např. jedná se o definici Eschenbacha, který za management označuje „*tu část osazenstva firmy, která jménem vlastníků vykonává kontrolu nad činnostmi firmy, předpokladem jejího uskutečnění je manažerská volnost jednání, tj. pravomoc a kompetence manažerů k tomu, aby mohli sledovat a realizovat cíle, které sami považují pro rozvoj firmy za prospěšné*“.

Jedná se o poměrně mladý obor společenského charakteru, který se opírá nejen o poznatky z řady vědeckých disciplín a ty aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení, ale ve značné míře používá poznatků odpozorovaných přímo z praxe. Proto řada autorů prací z oblasti řízení

---

[2] FIALA, Roman. Vspjbrasna [online]. c2008 [cit. 2011-07-22]. Dostupný z WWW: <www.vspjbrasna.cz/download.php?sid=21399>.

[3] KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. Praha: Victoria publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

přiznává, že management není dosud vědou zcela exaktní, ale že je v současných podmínkách především uměním, do jehož jednotlivých projevů stále více proniká věda.[4]

Existuje mnoho manažerských přístupů. Nejznámější je přístup podle H. Mintzberga, který vychází z manažerských úloh, funkcí. Zjednodušeně řečeno, tento přístup spočívá v tom, že H. Mintzberg pozoroval, co manažeři skutečně dělají, a na základě toho definoval, co jsou to manažerské činnosti (úlohy, funkce).[5]

3.1.1 Manažerské funkce

Jsou to typické úlohy, které vedoucí pracovník (manažer) v procesu své řídící práce řeší. Dělení jednotlivých manažerských funkcí není jednotné. Nejvýstižnější a poměrně jednoduché je členění Herolda Koontze a Heinze Wiehricha. Podle nich se manažerské funkce třídí na:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- kontrolu,
- vedení lidí.[6]

3.1.1.1 Plánování

Rozhodovací proces, ve kterém manažer formuluje cíl a cesty k jeho dosažení. Je nejdůležitější manažerskou funkcí – je východiskem pro ostatní manažerské funkce.

Tvorba cílů je především záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli úrovní nižších tak, aby se odstranily případné rozpory a zjistila se možnost jejich plnění. [7]

---

[4] FIALA, Roman. Vspjbrasna [online]. c2008 [cit. 2011-07-22]. Dostupný z WWW: <www.vspjbrasna.cz/download.php?sid=21399>.

[5] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

[6] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

[7] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

3.1.1.2 Organizování

Organizování je chápáno jako stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů. Organizační struktury jsou formou zabezpečování těchto úkolů.

Proces organizování nejlépe vyjadřuje Dalův tzv. systém OSCAR:

- cíle (Objectives),
- specializace (Specialization),
- koordinace (Coordination),
- pravomoc (Authority),
- zodpovědnost (Responsibility).[8]

3.1.1.3 Výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění)

Výběr a rozmístění pracovníků, tedy umění získat, udržet a využívat schopné zaměstnance je v managementu považováno za velice důležitý faktor úspěchu. Nejcennějším kapitálem každé firmy jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje zaměstnanců k firmě, ve které je zaměstnán.

V některých případech se v managementu člení personální zajištění do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů. Jedná se o provádění a zajišťování činností jako jsou:

- plánování, získávání vhodných pracovníků,
- zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.[9]

3.1.1.4 Kontrola

Pod tímto pojmem rozumíme proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami a to mezi záměrem (plánem) a jeho realizací.

---

[8] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

[9] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

Každý kontrolní proces se doporučuje rozdělit do jednotlivých fází. Většinou se jedná o následujících 5 fází:

- „*získávání a výběr informací,*
- *ověření správnosti výchozích informací,*
- *kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů,*
- *návrhy na opatření,*
- *zpětná vazba, tedy kontrola realizace navrhovaných opatření*".[10]

3.1.1.5 Vedení lidí

Tento pojem zahrnuje schopnost: vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat zaměstnance ke kvalitnímu plnění vytýčených cílů.

K problematice „ vedení lidí" lze pozorovat 2 přístupy (tzv. Mc Gregorovy teorie):

1. Teorie X: tzv. „krátké vodítko" = důraz na hmotnou stimulaci za konkrétní výkon, prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn (cukru a biče). Průměrný zaměstnanec chápe své pracovní povinnosti jako prostředek obživy – nemá žádné zvláštní ambice, nerad přijímá odpovědnost, je pasivní, má rád „své jisté". Zaměstnancům jsou ukládány úkoly, jsou kontrolováni, hrozí jim tresty a sankce. Jedná se o autokratický – striktně hierarchický přístup.
2. Teorie Y: tzv. „volné vodítko" = důraz na nepřímou motivaci. Snaží se vyvolat zájem o práci, vytváření tvůrčího prostředí pro autonomní zaměstnance, kteří jednají samostatně a uvědoměle. Úkolem je vytvářet dobré pracovní a organizační podmínky, motivačním potenciálem je osobní rozvoj. Průměrný zaměstnanec má rád svou práci, své osobní cíle identifikuje s cíly pracoviště, snaha o přirozenou seberealizaci. Zaměstnanec je ochoten přijímat zodpovědnost – s tím souvisí možné rozšíření pravomocí – následně i možnost vyššího výdělku.[11]

V souvislosti s touto manažerskou funkcí - vedením lidí - se objevuje velmi často pojem koučování.

---

[10] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

[11] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

„*Koučování se nejčastěji spojuje s řízením manažerů na různých pozicích, ale užitečná je tato dovednost pro všechny, kdo řídí nebo vyučují. Koučování přispívá ke zvýšení schopnosti sebereflexe, rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností, rozvoji sebeorganizace, využívání vlastních možností a osobní spokojenosti*."[12]

3.1.2 Kdo je manažer

Tento pojem je velmi široký. Začal se používat nejdříve v anglosaských zemích k označení všech osob, které zodpovídají za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o neziskové či společenské organizace. „*V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace.*"[13]

Pro nemanažerské profese je typické, že ze všech činností vykonávají jen určitou, úzce specializovanou oblast, která vyžaduje důkladnou specializaci získanou studiem a praxí. „*Úlohou manažera je zejména umění využít odborníků na dosažení vytýčených cílů*."[14]

Manažer řídí - pracuje prostřednictvím svých podřízených. Zadává jim úkoly, vede je při jejich plnění, motivuje a kontroluje je.[15]

Jak ale být úspěšným manažerem? Jak motivovat své podřízené, jak je efektivně delegovat, jak se nadále rozvíjet atd.? Kromě odborných znalostí a dovedností je velká váha přikládána osobní stránce manažera.

Úspěšný manažer splňuje tyto požadavky:

- je vzorem pro ostatní,
- zná dobře sebe sama,
- soustavně se vzdělává,

---

[12] *Ipodnikatel* [online]. 2011 [cit. 2011-08-01]. Dostupný z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/koucovani-jako-styl-personalniho-rizeni.html>.

[13] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

[14] HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s., ISBN 978-80-213-0695-0

[15] ŠTRACH, P.: Principy managementu., Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 157 s., ISBN 978-80-86730-32-5

- má potěšení ze změny,
- má vizi,
- je si vědom současného stavu věcí,
- chová se čestně a eticky,
- dokáže myslet systémově,
- dokáže efektivně komunikovat,
- myslí pozitivně,
- umí sebe i ostatní nadchnout. [16]

3.1.2.1 Metody rozvoje manažerů

„*Často slyšíme o důležitosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a především manažerů. Důvod je jednoduchý. Lidé jsou pro firmy klíčovým bohatstvím a manažeři jsou zodpovědní za jejich nábor, výběr, motivaci a formování tak, aby pracovníci co nejlépe využívali svůj potenciál. K tomu ale sami manažeři potřebují získat znalosti a dovednosti, které jim pomohou plnit náročné úkoly. Jak je mohou získat? Co pro to musejí udělat? Dá se to vůbec naučit?"* Většina kvalit úspěšných manažerů se formovat dá. Paní Folwarczná ve své knize Rozvoj a vzdělávání manažerů uvádí, že je lepší pokorný manažer, který postupně buduje svůj vlastní osobitý styl vedení lidí, vnímá své pocity, naslouchá zpětné vazbě a je ochoten na sobě pracovat než do sebe zahleděný manažer, jenž se považuje za rozeného manažera, který všechno umí a necítí potřebu dál se učit. To může být jak pro něj, tak pro jeho firmu velice nebezpečné.

Takovýto přístup nepodporuje dlouhodobý rozvoj manažera samotného, ani samotné organizace.[17]

Manažer by tedy měl rozvíjet a vzdělávat jak sám sebe, tak ale i jeho podřízené.

Mezi nejčastěji využívané rozvojové a vzdělávací aktivity patří:

- externí vzdělávací programy (přednášky, workshopy, semináře,…),

[16] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

[17] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

- interní vzdělávací programy,
- práce na projektech / učení se akcí,
- **KOUČINK** / mentoring,
- stínování,
- rotace funkcí / geografická rotace,
- stáže,
- obohacování práce,
- různé formy zpětné vazby (360° zpětná vazba, moderovaná zpětná vazba,…),
- Assessment a Development centra.[18]

3.2 Vznik koučinku

Dá se říci, že samotné kořeny koučování sahají až k samotnému filozofovi Sokratovi. I on kladl svým studentům zvídavé otázky. Ty jim napomáhaly dobrat se správného řešení problémů či filozofických otázek. Sokrates svým dotazováním provokoval k přemýšlení nejen jeho studenty, ale i mocné muže a velmi často nahlodával jejich vnitřní pocit důležitosti.[19]

Slovo coach, česky kouč, bylo do anglického jazyka začleněno v polovině 16. století z jazyka maďarského, ve kterém se překládá jako kočár. Již v průběhu 19. století se začíná používat v USA a Anglii ve významu poskytování rad a vedení lidí.[20]

"*Koučink, jako profese, vznikl na konci 80. let v USA. V posledních letech zažívá ohromný boom, v Evropě je nejvíce rozšířen ve Velké Británii a Skandinávii. Do České republiky začal pronikat teprve před několika lety, a i zde si získává stále více příznivců. Jeho obliba roste velmi rychle také právě proto, že koučink je považován za plnohodnotnou rozvojovou metodu, stejně jako klasický trénink*."

---

[18] CELLEROVÁ, Iva. *Efektivní metody rozvoje a motivace talentů ve stavební spořitelně.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 99s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeněk Šimek, MSc., MBA.

[19] *Koucinkcentrum* [online]. 2005 [cit. 2011-08-01]. Dostupný z WWW: <http://koucinkcentrum.cz/historie-koucinku>.

[20] *Koucovani-poradenstvi* [online]. 2010 [cit. 2011-08-03]. Dostupný z WWW: <http://www.koucovani-poradenstvi.cz/koucovani/index.php?section=2>.

Zakladateli koučinku, ke kterým se hlásí nebo z nich čerpá řada českých koučů, jsou Američan Timothy Gallwey a Angličan Sir John Whitmore. Zabývali se metodami zvyšování osobní i profesní výkonnosti lidí. Oba, výborní sportovci, spojili své znalosti o sportu a psychologii a založili lyžařskou a tenisovou školu. Zde, na svých žácích, aplikovali nové způsoby učení. Následně byli požádáni, aby své metody přenesli i do prostředí pracovního. Tak začala cesta koučinku do světa byznysu."[21]

3.2.1 Sir John Whitmore

Automobilový závodník, držitel titulu Sir za činnost v koučinku. Autor modelu GROW (viz kapitola 3.8.1) a knihy Koučování. Společně s Timothy Gallweyem založil firmu Inner Game Ltd., která významně obohatila nové přístupy vedení lidí ve sportu a v manažerském výcviku.

"*Chceme-li z lidí dostat to nejlepší, musíme věřit, že to v nich skutečně je. Úspěšný kouč si musí osvojit optimistickou představu o skrytém potenciálu lidí, a to všech lidí. To se neobejde bez základního cíle koučování - vytváření a posilování sebedůvěry koučovaného*." (Sir John Whitmore, Koučování)[22]

Mimo jiné spolupracuje s řadou významných nadnárodních korporací (např. Rolls Royce, Llonds, Roche apod.) v oblasti koučinku a vedení lidí. John Whitmore je autorem pěti knih o koučování, vedení lidí ale i o sportu. Nejvýznamnější knihou je Coaching for Performance, která byla přeložena do 17 jazyků.[23]

---

[21] *Evolutio* [online]. 2009 [cit. 2011-08-20]. Dostupný z WWW: <http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html>.

[22] *Evolutio* [online]. 2009 [cit. 2011-08-20]. Dostupný z WWW: <http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html>.

[23] *Iprosperita* [online]. 2010 [cit. 2011-08-21]. Dostupný z WWW: <http://www.iprosperita.cz/vyrobky-a-sluzby/952-sir-john-whitmore-v-praze>.

3.2.2 Timothy Gallwey

Americký tenista a trenér. Autor klíčové učebnice o koučování - Tajemství vysoké pracovní výkonnosti.

"Stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně tenisového dvorce. Koučování uvolňuje v tenistovi jeho potenciál tím, že odstraní vnitřní bariéry a umožňuje tak maximalizovat výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se." (Timothy Gallwey, The Inner Game of Tennis)[24]

V posledních 20. letech Timothy Gallwey propaguje myšlenkový přístup tzv. „Inner Game" (vnitřní hra). "*Popsal koučink následující rovnicí: V = P – I Výkon rovná se Potenciál mínus Interference (rušivé prvky). Tradiční metody zvyšování výkonu obvykle zvyšují výkon pomocí zvyšování potenciálu – doplněním znalostí, dovedností klienta. Kouč pomáhá snižovat interference, tím uvolňuje využití potenciálu a následně dochází ke zvýšení výkonu. Snižování interferencí se daří, pokud jsou naplňovány klíčové principy koučinku. Tyto principy nazýváme DUO = Důvěra, Uvědomění, Odpovědnost.*

Je-li výsledkem koučování posílení Důvěry, Uvědomění a Odpovědnosti u koučovaného, dochází ke snížení interferencí a tím pádem ke zvýšení výkonu. S důvěrou v sebe lidé myslí samostatně, uvědomují si více možností při řešení problémů a přijímají odpovědnost za výsledek. Vyznáváme pravidlo: Vše co potřebujeme máme v sobě, tedy je důležité osvobodit se od bariér, které nám brání využívat naše know-how, nebo jej rozvíjet."

Ze spolupráce Gallweye a Whitmora vznikl jeden ze základních pracovních nástrojů koučování. Přehledný systém otázek provázaný s dalšími metodami vedení lidí, který J. Whitmore nazval GROW (Goals - cíle, Reality - realita, Options - možnosti řešení, Will - vůle, akční plán), podle toho jakými fázemi vývoje klient při koučování prochází. Kouč pracující tímto způsobem, vede klienta k odpovědím, kterými si klient ujasní své cíle, vize či projekty a nakonec najde cestu jak je dobře uskutečnit.[25]

---

[24] *Evolutio* [online]. 2009 [cit. 2011-08-20]. Dostupný z WWW: <http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html>.

[25] PODHAJSKÁ, Barbora. *Theses* [online]. c2010 [cit. 2011-09-03]. Dostupný z WWW: <http://theses.cz/id/lr7089/90061-198256257.pdf>.

3.3 Koučování, jeden z nejefektivnějších nástrojů vedení týmu

Traduje se, že princip koučování vznikl z terminologie sportovní, kdy přípravu sportovce musel na čas převzít trenér, který danému sportovnímu odvětví nerozuměl. Pomocí otázek se musel od svého svěřence naučit, jak ho má trénovat. Zjišťoval, jak sportovec dosahoval výkonu, co pro to musel udělat, co pro to dělá právě teď, jak na to, aby byl ještě lepší ve své výkonnosti než dosud, čím ji změnit, zlepšit atd. A najednou měl sportovec lepší výkony než s předchozím trenérem.[26] Koučováním, kladením otázek, se tedy má docílit trvalého zlepšení výsledků koučovaného. A to platí jak ve sportu tak v managementu. Koučování je tedy velice důvěrný proces mezi nadřízeným a daným pracovníkem za účelem toho, aby byl pracovník ještě lepší. Aby tento princip mohl fungovat, musí platit partnerský vztah obou zúčastněných. Je to tedy nástroj vedoucího pro osobní rozvoj jeho pracovníků, spočívá ve zralosti pro plnění úkolů (znalosti a dovednosti = ovlivňování myšlení), tak ve zralosti psychické (odvaha, motivace, sebedůvěra, ochota převzít odpovědnost,…) pro dané pracovní místo. Koučování také znamená „požadovat a podporovat“, ne „být hodný a rozmazlovat“.[27]

3.3.1 Co je a co není koučování

„*Obvykle nás lépe přesvědčí důvody, které nalezneme sami, než ty, které se zrodily v mysli druhých*.“ (Blaise Pascal, Myšlenky) Koučování je jeden ze způsobů vedení lidí. Uvedený citát vystihuje koučování. Žádný kouč nám neporadí, jak a co máme přesně udělat, nedá nám žádný návod, ale výsledkem jeho práce je dovést nás ke správnému cíli dobře mířenými otázkami. Pak my sami nalezneme důvody, proč a jak máme danou věc udělat. Někdy nastanou situace, kdy je koučování jedinou možností, jak dlouhodobě pracovat s pracovníky tak, aby byli co nejvíce motivovaní a zůstali ve firmě. Zároveň ale existují situace, kdy je koučování ztráta času, jak pro kouče, tak pro koučovaného a bylo by mnohem efektivnější použít jiný styl vedení lidí. Základním nástrojem koučování nejsou podrobné

[26] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[27] HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R.: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256s., ISBN 978-80-247-2654-0

instrukce, ale jsou jím dobře vedené otázky kouče. Ty vedou koučovaného k tomu, aby si on sám uvědomil, v čem jeho problém spočívá, jaké jsou možnosti řešení pro to, aby danou věc zrealizoval do konce. Koučování je tedy dialog, ne monolog kouče, ve kterém má koučovaný možnost zlepšovat se.[28]

3.3.2 Cíle koučování

Hlavním cílem je zvýšení (zlepšení) výkonu koučovaného pracovníka, např. větší počet obsloužených zákazníků, vyšší počet získaných zakázek, zlepšení kvality, větší spokojenost jak s vykonanou prací, tak s mimopracovními aktivitami…

„*Kouč vede pomocí koučovacích otázek druhého k tomu: aby si lépe uvědomil, jaká je realita, jaké má možnosti řešení, jaká jsou rizika a přínosy daných variant řešení, aby přijal odpovědnost za svá rozhodnutí. Konečným cílem je, aby koučovaný zrealizoval to, pro co se rozhodl*.“[29]

3.3.3 Druhy koučování

Koučování má mnoho podob, které jsou využívány v závislosti na dané situaci a potřebách koučovaného. Kouč může využít nejrůznější techniky koučování. Existují dva základní přístupy ke koučování.[30]

3.3.3.1 Direktivní koučování (directive coaching)

„*Tento přístup využívá technik direktivního řízení lidí, jakými jsou nařizování, instruktáž a přikazování. Jedná se o tradiční model učitel – žák. Učitel určuje formu i obsah výuky a žák pasivně přijímá a přejímá, co mu je řečeno. Daný koncept vychází z předpokladu, že „co je řečeno a nařízeno, je zároveň přijato a naučeno*“.

---

[28] DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

[29] DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

[30] DOWNEY, M.: Effective Coaching. London, The Orion Publishing Group Ltd 1999

Základní omezení direktivní metody spočívá v tom, že kouč musí znát odpovědi na kladené otázky. Musí být tedy odborníkem v oblasti, které se problém týká. V současné době, kdy organizace řeší jedinečné nestandardní problémy, se tento učitelský přístup (teaching) jeví jako zastaralý a nedostačující, snad i proto, že přináší minimum nově nabytých schopností a dovedností (learning), které jsou pro dlouhodobý úspěch organizace nezbytné.“[31]

3.3.3.2 Nedirektivní koučování (non directive coaching)

„Při vysvětlování tohoto přístupu používá Downey analogii s obdobím, kdy se dítě učí chodit. Učí se prostřednictvím neustálých experimentů metodou pokus – omyl. Nikdo mu neříká, co má přesně dělat, kterou nohu nejdříve zvednout, posunout vpřed, a pak přesunout váhu a vysunout dopředu druhou nohu atd. Také je nikdo netrestá, pokud se pokus nezdaří. Rodiče své děti v této fázi života neodsuzují, jsou nekritičtí a bez předsudků. Tyto atributy vytvářejí pozitivní atmosféru, která v dítěti podporuje experimentování, kreativitu a hravost. Stejné principy učení využívá nedirektivní koučování. Kouč se snaží znovu objevit v koučovaném instinkt dítěte a usiluje o to, aby se koučovaný chtěl učit a zvolil způsob, který mu vyhovuje. Nedirektivní koučování bývá často nazýváno rozvojové koučování (developmental coaching). Jeho cílem je dlouhodobý rozvoj jedince.

S rostoucím významem dlouhodobého rozvoje nejen manažerů, ale i všech zaměstnanců směřují soudobé trendy v koučování spíše k nedirektivním technikám. To neznamená, že využívání direktivních technik je již zastaralé. Vždy záleží na konkrétní situaci a potřebách koučovaného. V některých momentech mu pomůže, dostane-li od kouče zpětnou vazbu nebo radu. Někdy je zase nezbytné dát jasnou instrukci či příkaz. Například pokud se kouč v souvislosti s koučováním dozví o závažném problému, může poskytnout i radu, či dokonce dát pokyn k informování nadřízeného, aby zabránil případné závažné chybě, která by mohla mít pro organizaci negativní důsledky.“[32]

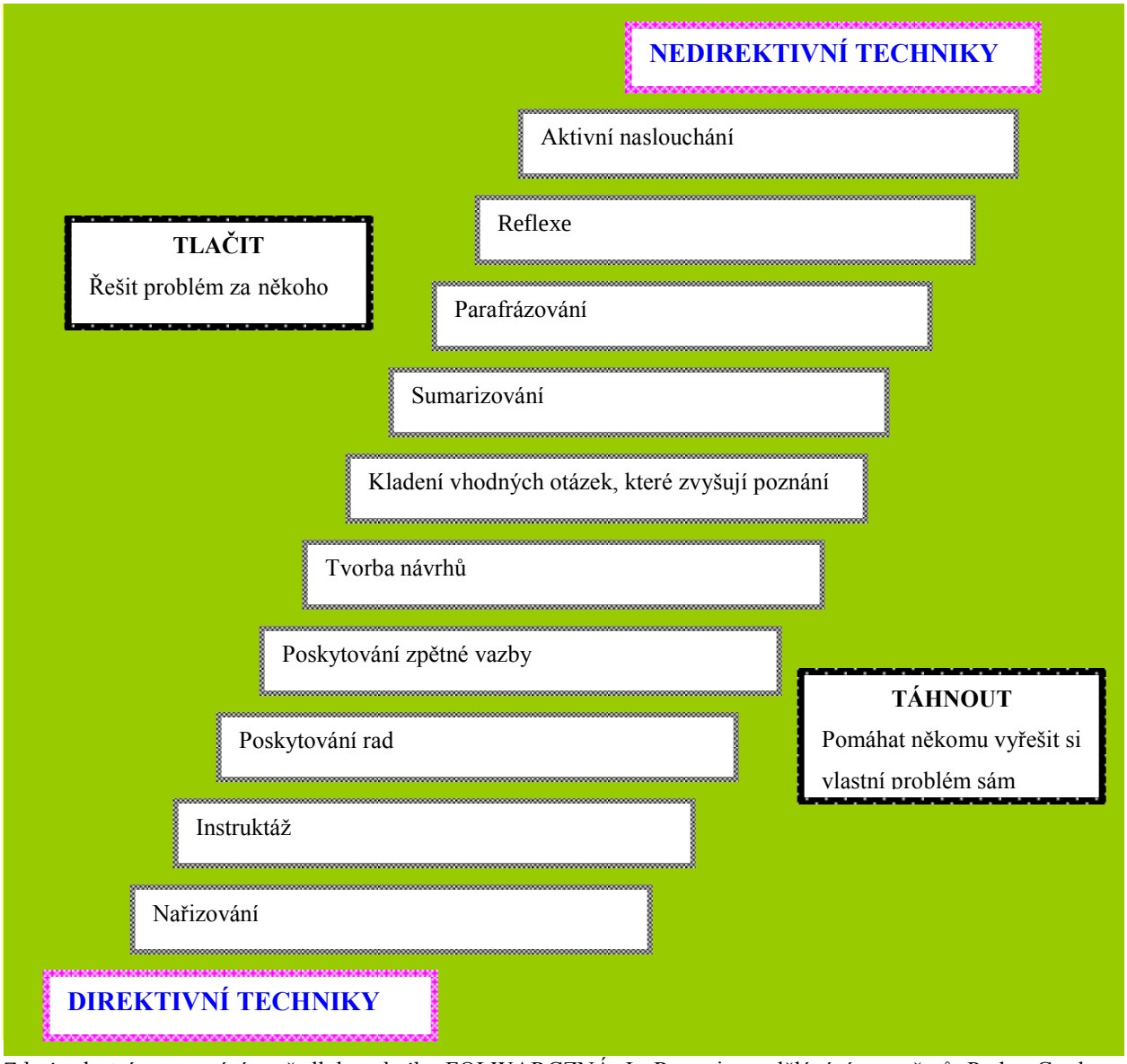
Druhy koučování – spektrum technik znázorňuje obrázek číslo 1.

---

[31] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

[32] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

Obrázek 1 - Spektrum technik koučování



Zdroj: vlastní zpracování – předloha z knihy FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

3.3.4 Způsoby koučování

Koučování používá 2 způsoby a to kontrolu (vedení) a pomoc (podporování). Tyto způsoby jsou základními nástroji kouče. Základní rozlišení kontroly a pomoci znázorňuje obrázek č. 2. U kontroly kouč neboli systemik používá čtyři základní kontrolní práce. Péči, dozírání, přesvědčování a vyjednávání. Liší se mírou, s jakou si koučované bere na starost. Čím silnější kontrola, tím více pracuje kouč a tím větší „pohodička" pro koučovaného. A zároveň, čím je kontrola silnější, tím kouč nese větší zodpovědnost a obráceně. Péče je nejtvrdší způsob kontroly, volí se, jestliže má kouč o kompetentnosti koučovaného silné pochybnosti, o koučovaného „pečuje", stanoví za něj cíle a dovede ho k nim. V koučování je tato cesta velice výjimečná. U dozírání jsou cíle koučovaných pouze stanoveny, cesta je ponechána na nich a poté kouč pouze zkontroluje, zda bylo stanovených cílů dosaženo. U přesvědčování kouč pouze motivuje a koučovaní sami sebe úkolují a dělají, co je třeba. Vyjednávání je jen málo kontrolní a už hodně pomáhající. Koučovaný je považován za téměř zcela kompetentního. Koučovaným kontrola poskytuje jistotu, jistí si tak mohou být i kouči (jak by ne, když si vše, prostřednictvím koučovaného, udělají sami,…). Kontrola působí dojmem, že šetří čas, což je velice lákavé, ale nepravdivé. Z dlouhodobějšího hlediska čas nešetří, právě naopak, protože kontrolovat se musí pořád dokola. Není to pouze tato nevýhoda, ale kontrola také není nejlepším nástrojem rozvíjení lidské aktivity, iniciativnosti a samostatnosti. Kouč kontroluje koučované, za účelem zajištění jeho potřeb prostřednictvím koučovaných. Kouč prostřednictvím pomoci, umožňuje zajistit potřeby koučovaného. Pomoc je velice časově náročná, vyžaduje důvěryhodný vztah, trvá déle než kontrola. Pomoc v koučování vyžaduje speciální znalosti a dovednosti jak pomáhat. Když srovnáme kontrolu a pomoc, tak je pomoc výhodnější, zodpovědnost za výsledky je jednoznačně na straně partnera. Pro pomoc musí být manažer (kouč) proškolen a mít k tomu kvalifikaci.[33]

[33] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

Obrázek 2 - Základní rozlišení kontroly a pomoci

Zdroj: vlastní zpracování – předloha z knihy PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

3.4 Kdo může koučovat a komu dát kouče

Koučovat může kdokoliv z nás, tedy ten, kdo o to má zájem (např. rodiče koučují své děti, učitel žáky, trenér své svěřence, manažer své lidi, poradce zákazníka atd.), ale bereme – li koučování z pohledu firmy, většinou je to profesionální kouč. Buď působí ve firmě jako zaměstnanec, pak mu říkáme interní kouč, nebo do firmy dochází z venku a jedná se o kouče externího. Koučovat můžeme jednotlivce, tým a dokonce i sami sebe.[34]

3.4.1 Profesionální kouč

Koučem často bývá člověk mimo firmu. Takovýto kouč, externí kouč, má určitou výhodu v tom, že není ve firmě osobně nikým a ničím vázán. Jeho vztah ke koučovanému bývá většinou jiný, neosobní, než vztah manažera firmy ke svému podřízenému. Externí kouč také může firmě přinést jiný úhel pohledu. Externí koučování by mělo být za odměnu, za dobře vykonanou práci. „*Jsi dobrý, tak ti dávám šanci být ještě lepší. Dostáváš svého kouče. Využívání externího kouče není levné a nemělo by se dávat plošně všem pracovníkům*.“[35]

Není to jen z důvodu finanční stránky podniku. Např.: kdyby ve firmě měl téměř každý (manažer, sekretářka, účetní, recepční) svého kouče, ředitel firmy by byl velice pyšný sám na sebe, jak vše zařídil, že pomalu každému dopřál kouče. Ale ti, kteří kouče nedostali, by byli nespokojení a ublížení. Naopak ten, kdo by kouče měl, si toho nevážil, bral to jako samozřejmost. Z toho vyplývá, že když má kouče téměř každý, výsledkem jsou negativní pracovní důsledky.[36]

[34] DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

[35] DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

[36] DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

3.4.2 Koučující manažer

Všichni lidé, kteří nějakým způsobem pracují s druhými lidmi, by měli mít možnost využívat principů koučování. Proto je koučování vhodné především pro manažery. Ale dnešní manažer nemůže již jen udílet příkazy a dohlížet na jejich plnění, jak tomu bylo možná v letech minulých, ale členy svého týmu by měl zapojit do rozhodovacích procesů a rozvíjet jejich iniciativu. Pouze tímto způsobem je možné odolávat tlakům konkurence a změnám na trhu. Manažer, který tuto schopnost nemá, nemůže v konkurenčním prostředí „přežít". Od dnešních manažerů se čím dál tím častěji očekává, že budou koučovat svoje spolupracovníky. Moderní manažer naslouchá, sdílí informace, ostatní zapojuje do rozhodování. V současné době se často v některých organizacích používá model rozdělení rolí vedoucího pracovníka na manažera, kouče a vůdce. „*Toto rozdělení bylo opět inspirováno sportem. Představme si situaci ve fotbalovém mužstvu. Mužstvo má svého manažera, který se stará o finance, o přestupy klíčových hráčů, o image mužstva, vybírá, případně odvolává trenéra atd. Trenér (kouč) vede tréninky, odhaluje silné stránky týmu, buduje týmového ducha, pracuje na zlepšení slabých stránek týmu. Kapitán mužstva by měl být a také často bývá vůdcem, tahounem, hráčem, který ostatní burcuje k lepšímu výkonu a sám jim jde příkladem. O koučování se často mluví jako o možnosti manažerů a vůdců předat zkušenosti svým nástupcům. V této souvislosti se uvádí známý příměr s chytáním ryb: „Dej člověku rybu a nasytíš ho na jeden den. Nauč člověka chytat ryby a nasytíš ho na celý život." To je koučování – rozdíl mezi udílením příkazů a učením lidí, jak mají věci dělat sami. Dobří manažeři považují každé setkání s druhou osobou za příležitost ke koučování.*" Mohli bychom si ale také položit otázku, zda může být vůbec manažer zároveň i koučem. Odpověď by zněla ano, může. Koučování je jedním z prostředků vedení lidí a to by měl dobrý manažer ovládat. Koučování je velmi účinným nástrojem, jak se stát efektivním manažerem. Úkolem manažera je zajistit, aby jeho tým vykonal potřebný objem práce v požadované kvalitě a zároveň aby byl zajištěn růst podřízených. „*V rámci koučování je možné realizovat obojí najednou!"* Nastává ale také otázka, na základě čeho by měl manažer volit mezi přikazováním a koučováním? Pokud mu jde o čas, je logicky nejlepší přesná instrukce nebo příkaz, ale pokud jde o kvalitu nebo učení se novým věcem a rozvoj pracovníka, je koučování mnohem vhodnější. Bohužel se však

dodržení termínů velmi často preferuje před kvalitou a možností učit se novým věcem. Manažer ve své roli kouče pomáhá lidem v jejich zlepšování výkonnosti.

„*K tomu je zapotřebí, aby: měl s lidmi trpělivost (změny nepřicházejí ze dne na den); byl s lidmi stále v kontaktu, zajímal se o jejich potřeby a starosti; povzbuzoval členy týmu k překonání svých hranic; trvale budoval vztahy se členy týmu, nespoléhal se na jednorázové akce; nestavěl se do nadřazené role a nezneužíval své postavení*."[37]

Koučováním se dá mnohé získat, ale pozor, i ztratit. Proč tedy koučovat či nekoučovat při manažerské práci?

„*Důvody proč nekoučovat:*

- *bude na mě poznat, že to neumím (lidé poznají, že na ně něco zkouším; dostanu se do situace, kdy nebudu vědět, jak dál pokračovat; nikdy se nenaučím koučovat dobře, není to můj obor; nevím, jak bych koučovací rozhovor vedl; zkoušel jsem to, načetl jsem literaturu, byl jsem na kurzu, ale nezafungovalo to),*
- *lidi koučování nechtějí (lidi čekají, že jim přesně řeknu, co a jak mají dělat; lidi nechtějí přijímat odpovědnost; lidi zajímají peníze, ne žádný řečičky; co když nedosáhnu výsledků, jako když to jasně nařídím; ztratím autoritu, budu vypadat jako bych sám neznal řešení; koučování je příliš osobní),*
- *u nás je vše jinak (to se u nás ve firmě nedělá, na to máme externího kouče; to je dobré do jiného oboru, ale ne pro ten náš; u nás jsme provoz, my nemáme tolik času jako někde jinde, u nás se musí makat, ne mluvit!; nemám lidi natrvalo ve svém útvaru, působím jako projektový vedoucí, někdy je projekt na tři měsíce, na rok, asi by to nemělo smysl; mám tým, jehož účastníci se moc nesetkávají, jeden je v Ostravě, druhý v Brně, pak mám přidělené kolegy v Holandsku).*

Důvody proč koučovat: lidé vás přirozeně respektují; koučovat znamená pomáhat druhému růst, vidět věci v jiném světle, a to jim můžete nabídnout; druhé lidi znáte, víte, jak

[37] CRKALOVÁ, A., RIETHOF. N.: Jak zefektivnit práci v týmu, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 200s., ISBN 978-80-247-1624-4

pracují, jaké mají problémy, s čím jim můžete pomoci; koučováním získáte i větší přehled, jak vaši lidé pracují; zároveň rozvinete sami sebe."[38]

3.4.3 Jaký by kouč měl být

Kouč by měl být objektivní, nezaujatý, nestranný, schopen podporovat druhé, nadšený pro věc, schopen dobře vnímat realitu, schopen naslouchat, ochoten učit se, schopen nedirektivního přístupu k lidem. Měl by mít dobrou paměť, odborné znalosti, vědomosti, zkušenosti, důvěryhodnost, autoritu, měl by znát sám sebe a lidi, které koučuje (být si vědom všech silných i slabých stránek, jak svých, tak jejich). Pro dobrý výsledek koučování je velice důležité, aby kouč věřil v potenciál koučovaného a mezi oběma musí panovat vztah vzájemné důvěry.[39]

3.5 Dovednosti a znalosti kouče

Existují tři cesty, které lze použít při změně chování člověka: ovlivňovat jeho znalosti (tento princip je v praxi nejčastější, patří sem přednášky, školení, porady,…), ovlivňovat přímo jeho dovednosti a ovlivňovat přímo jeho myšlení (speciálně vedenými rozhovory měnit to, jak o věcech přemýšlí). Součástí je ovlivňování dovedností a znalostí. Tento princip právě využívá koučování.[40]

Kouč by měl mít přehled o znalostech a dovednostech jednotlivých členů týmu. Nemusí být ale velkým odborníkem. Většinu informací, které potřebuje znát, se doví z umění pozorovat. Měl by si všímat koučovaného na pracovišti, všímat si jeho chování, způsobu, jakým jedná se svými kolegy, zákazníky, dodavateli… Měl by sledovat chování koučovaného při samotném koučování, především reakce na otázky, citové projevy i neverbální chování. Efektivní koučování musí být také založeno na pečlivém plánování. „*Proto by kouč měl také umět: plánovat, udržet strukturu koučovacího rozhovoru, připravit se na koučovací rozhovor,*

---

[38] DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

[39] CRKALOVÁ, A., RIETHOF. N.: Jak zefektivnit práci v týmu, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 200s., ISBN 978-80-247-1624-4

[40] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

zaznamenávat si poznámky, následně si vyhodnotit koučovací rozhovor (např. pomocí otázek typu: „Čeho jsem dosáhl?“, „Z čeho mám dobrý pocit?“, „Co bych příště udělal jinak?“). Kouč musí být schopen komunikovat jasným, cíleným a motivujícím způsobem. Za nejdůležitější komunikační dovednosti se všeobecně považují následující, nejvýznamnější pro efektivitu koučování jsou první tři: klást otázky, naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu, ověřovat porozumění, chválit, vydržet nemluvit, vybízet ke tvořivému myšlení (nové přístupy k řešení, nápady), umět vést diskusi.“[41]

3.5.1 Koučování není vyučování

Koučování neznamená udílet instrukce nebo přesný návod, jak řešit vzniklou situaci nebo problém. „*Jde v něm o to, naučit koučovaného nalézt řešení sám.*“ Role kouče je pomoc, podpora, aktivní naslouchání a kladení zvídavých otázek. Ty nutí koučovaného přemýšlet o věcech jiným způsobem. Koučem proto často bývá nezávislá osoba, která daného manažera nezná a nepracuje s ním. Koučem může tedy být manažer z jiného útvaru, personalista nebo externí konzultant. V tomto případě kouč není odborníkem v oblasti, kde manažer pracuje, ale je specialistou na efektivní komunikaci a rozvoj organizace.

„*Role kouče je především v usměrňování a koordinaci procesu učení*.“[42]

3.5.1.1 Charakteristiky kouče

Co odlišuje kouče úspěšné od méně úspěšných? Úspěšní kouči:

- věří v lidský potenciál

  Kouči svým svěřencům důvěřují, respektují jejich inteligenci, intuici a kreativitu. Věří v jejich schopnosti a nehodnotí je.

[41] CRKALOVÁ, A., RIETHOF. N.: Jak zefektivnit práci v týmu, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 200s., ISBN 978-80-247-1624-4

[42] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

- zaměřují se na proces učení

  Kouči upřednostňují proces učení před výsledky krátkodobými a věří, že úspěšný proces učení zajistí lepší výsledky koučovaného a to v delším časovém rozpětí, tím i dlouhodobý úspěch celé organizace.
- přenechávají aktivitu a odpovědnost na koučovaném

  Kouče zajímají dobré nápady koučovaného a podporuje koučovaného v hledání řešení problému a to prostřednictvím aktivního naslouchání a kladení inspirujících otázek. Nesnaží se radit nebo navrhovat řešení, pokud o to sám koučovaný neprojeví zájem.
- důkladně naslouchají

  Kouči koučovaným naslouchají, protože věří v jejich potenciál. Aby ho mohli využít, musejí jej poznat. Kouči nepotřebují řešené situaci rozumět. Ba naopak, díky tomu, že jí nerozumějí, jsou schopni nabídnout nové pohledy na věc a rozbíjet myšlenkové struktury, které pro koučovaného nejsou užitečné.
- umí klást inspirující otázky

  Úspěšný kouč je mistrem v kladení otázek, výborně zvládá techniky dotazování a využívá především otázek otevřených, a to proto, aby koučovanému pomohl co nejlépe rozkrýt všechny rozměry řešeného problému a zároveň koučovanému ponechal převažující aktivitu a odpovědnost za řešení. Otázky typu „Proč?“ jsou téměř zakázány. Nevedou totiž k řešení problému, ale k jeho analýze.
- dokáží shrnovat

  Kouč shrnuje to, co bylo řečeno, aby si vyjasnil, že správně pochopil to, co mu jeho svěřenec řekl. Takovéto shrnutí je také velice důležité i pro koučovaného, často mu pomáhá uvědomit si souvislosti, které před tím neviděl. V praxi se také osvědčilo nechávat shrnovat samotného koučovaného. Tím si může uvědomit, co je pro něj opravdu v dané situaci důležité.
- používají sebereflexi – uvědomují si, co koučování dělá s nimi samotnými

  Je to velice důležitá dovednost kouče. Všímá si, co vyprávění koučovaného dělá s jeho vlastním světem. Kouč se na koučovaného napojuje. V případě, že to považuje za užitečné, dokáže vyjádřit, co slyšel, jaký z toho má pocit, čeho všeho si všiml, co se mu líbilo a nelíbilo a co ho zaujalo.

- ptají se na užitečnost

  V průběhu rozhovoru se kouč koučovaného ptá na užitek pro samotného koučovaného. Pomáhá mu to pochopit, jestli je koučování přínosné a do jaké míry. Vysokou efektivitu procesu koučování zajišťuje průběžné ověřování užitečnosti. Jediným možným měřítkem pro zjištění této užitečnosti je názor koučovaného. Kouč může mít často pocit, že koučovanému nepomáhá dostatečně, ale sám koučovaný to může vnímat zcela odlišně. Může to platit ale i obráceně.
- využívají systém řízení pracovního výkonu jako podporu

  „Roční hodnocení zaměstnanců vzbuzuje v mnoha z nich obavu“. Kouč tento systém využívá pro správné pochopení role koučovaného, kam směřuje a jak si vede. Zajišťuje, aby bylo koučování zaměřeno správným směrem. Garantuje tak jasné napojení koučování na požadavky funkce nebo pracovního místa.

Je důležité, aby každý manažer měl možnost si vybrat svého kouče. Každý kouč má svůj vlastní specifický přístup, a proto je velmi důležité, aby tento styl koučovanému manažerovi vyhovoval. Ale i kouč má právo odmítnout práci s určitým manažerem, když cítí, že by jejich spolupráce nefungovala. Nezbytným předpokladem úspěšné spolupráce mezi oběma stranami je především důvěra.[43]

3.6 Přínosy koučování

V koučování jde především o lepší fungování a vyšší výkon. John Whitmor, autor knihy Koučování uvádí hlavní přínosy koučování jako: „*vyšší výkonnost a produktivitu, rozvoj lidí (koučování umožňuje věnovat se lidem soustavně a systematicky), lepší schopnost učit se (při koučování se učíme „za pochodu“, navíc radost z učení umožňuje lépe si zapamatovat nové poznatky), lepší vztahy (díky dialogu zapojíme druhého do „hry“ a budeme moci navázat vztah), vyšší kvalita života (díky koučování nemusí být práce pojímána jako „nutné zlo“, ale naopak může člověka naplňovat), více času pro manažera (koučované zaměstnance není nutné*

[43] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

popohánět a přebírat za ně odpovědnost za provedení úkolu – manažer má tak více času věnovat se úkolům, které mu náležejí).“[44]

3.6.1 Co přináší koučování pracovníkovi

Koučování pomáhá pracovníkům k co nejrychlejšímu rozvoji. Vede především k: rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností, výraznému zlepšování sebereflexe (přemýšlení o tom, co, proč a jak dělám, zda je to to nejužitečnější a co nebo jak by mohlo být užitečnější) a zásadnímu rozvoji sebeorganizace (efektivní využívání času, maximální využívání vlastních možností, schopností intenzivního seberozvoje a podobně).[45] Podpora vedoucího dodává pracovníkovi sebejistotu. Koučování je pro něj užitečné, protože díky němu pracovník nachází smysl své práce a zvyšuje motivaci. Více než dříve cítí, že je ceněna celá jeho osobnost, jeho schopnosti ho pozitivně překvapují, protože si je dosud možná ani sám neuvědomoval. Obecně se zlepšuje pracovní atmosféra, protože vzájemný respekt a týmová práce se stávají samozřejmostí. S rostoucím sebevědomím pracovník poznává, že není tolik odkázán na nadřízené, kteří se o něj starají a vyšlapují mu cestičku. Jeho schopnosti mu umožňují být nezávislý a zvládat nejrůznější situace.[46]

3.6.2 Co přináší koučování manažerovi

Pokud manažer koučuje své pracovníky, rozvíjejí se a přebírají stále větší odpovědnost a s ní i více úkolů. Tato změna se v běžné práci pozná podle toho, že manažer bude mít více času na své úkoly. Místo aby manažer musel být jako dosud zapojen do konkrétních pracovních úkonů, kdy působí jako odborník, řeší, pobízí a kontroluje, může se jako koučující manažer více věnovat cílenému rozvoji pracovníků. Takovýmto postupem se zvyšuje výkonnost organizace (oddělení, skupiny). Jakmile se manažer rozhodne přijmout koučink

---

[44] CRKALOVÁ, A., RIETHOF. N.: Jak zefektivnit práci v týmu, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 200s., ISBN 978-80-247-1624-4

[45] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[46] HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R.: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256s., ISBN 978-80-247-2654-0

jako postoj a formu chování, začne se rozvíjet spolu s pracovníky. Již nebude v pozici samojediného rozhodovatele, ale s jeho pracovníky naváže partnerský, respektující vztah. Bude se radovat z jejich úspěchu a bude si stále více jist jejich podporou – i bez nucení a manipulace. A důvěřovat stojí mnohem méně energie než kontrolovat! Koučování ale vyžaduje ochotu udělat z jiných silné a úspěšné pracovníky. Předpokládá, že se kouč vzdá mocenských nároků plynoucích z dosavadního vedení. Odměnou za to je, že manažer/kouč získá přirozenou autoritu a bude vysoce uznáván jako moderní „lídr“.[47]

3.6.3 Co přináší koučování firmě a zákazníkům

Z pohledu firmy slouží koučování celkovému zvýšení výkonnosti a produktivity. Pro přežití firmy je stále důležitější, jak jednotlivci a skupiny více a více využívají svůj potenciál a toho se dosahuje právě koučováním. Firma, která je závislá na maximalizaci zisku, je díky motivovaným pracovníkům lépe schopna dosáhnout svých cílů. Firma uplatňující koučování je atraktivnější i pro své zákazníky. Klient se bude cítit dobře při kontaktu s lidmi, kteří pracují v příjemné atmosféře a přenášejí do vztahu se zákazníkem svou pozitivní energii. Koučování ve firmě přináší vztahy, ve kterých se zákazník cítí chápán, ceněn a akceptován. Ale nástroje koučování lze použít při každém prodejním rozhovoru. Usnadňují uvědomit si a zjistit konkrétní potřeby a očekávání zákazníka. [48]

3.7 Nástroje koučování

Mezi hlavní a nejdůležitější nástroje koučování, které jsou používány v praxi patří především aktivní naslouchání a způsob kladení otázek koučovanému.

---

[47] HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R.: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256s., ISBN 978-80-247-2654-0

[48] HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R.: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256s., ISBN 978-80-247-2654-0

3.7.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je pro kouče nezbytné. Při předložení problému, je nejčastěji předložen důsledek tohoto problému a ne jeho příčina. "*Je třeba hledat červenou rybku pod leknínem*." Člověk je vždy velmi silně zatažen do problému, kterému má čelit, už jen způsobem, jak k němu přistupuje, jak k němu přihlíží a jak ho řeší. Buď se tento problém snaží prezentovat objektivním, faktickým a všeobecným způsobem, jako by se ho to přímo netýkalo anebo reaguje extrémně vášnivým způsobem a nedostatkem odstupu, který tento problém velmi zdramatizuje.

Ať se jedná o připravený rozhovor nebo improvizovanou konverzaci, postup je stejný. Vyvine – li člověk úsilí k pozornému naslouchání, přinese mu to klid nezbytný při konfrontaci nebo při řízení konfliktu, kdy je emocionální náboj koučovaného nakažlivý.

Když je kouč hierarchicky nadřazený koučovanému a daný problém se ho osobně netýká, situace je ještě složitější. Je velmi těžké být soudcem a současně zúčastněným, i když každý odpovědný vedoucí musí umět zaujmout postoj v takovýchto složitých situacích. Jedině trénink odstupu a objektivity zaručuje analýzu, která neobsahuje osobní účast v problému a kontrolu vlastních emocionálních reakcí: "*jedna část sebe sama zůstává neúčastněným a bystrým pozorovatelem, divákem vnitřního představení. Pokud se cítíme být příliš "znečištěnými" svým vlastním nasazením v rozhovoru nebo dotýká – li se nás příliš dynamika druhého, není zakázáno povolat třetí osobu, více nestrannou, aby vyřešila přesný bod, na kterém ztroskotáme.*"[49]

3.7.2 Otázky jako nástroj koučování

Podobně jako jiné obory, tak i koučování je doslova postaveno na jazyce. Jazyk je jedním z ústředních termínů. Kouči musí umět s řečí velmi profesionálně a především velmi jemně zacházet. Těžiště jejich práce je v rozhovoru, v dialogu s partnerem. Jedním z prvních praktických úkolů kouče je profesionálně zvládnout rozhovor. A to tak, aby ho měl kouč pod

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

kontrolou. Sledovat, co a proč se v rozhovoru děje, zajistit, aby se v něm všichni účastníci cítili pohodlně a aby rozhovor vedl žádoucím směrem. To vůbec pro kouče není jednoduché.

Jednou z pomůcek, kterou mají koučové k dispozici, je „otázkologie“ – vytvořená typologie otázek pro tento účel. Slouží začínajícím koučům. Zkušení kouči už s ní nepracují, ti již nestaví na technikách zacházení s partnerem, staví na tom, jak o partnerovi přemýšlí, orientují se v potřebách, rámcích a cílech apod., rozhoduje jejich vlastní přemýšlení, ne soubory technik, ze kterých musí vybírat.[50]

Základem koučovacího rozhovoru jsou tedy dobré otázky kouče. Kouč při kladení otázek postupuje metodou “krok za krokem.” Otázky musí být položeny správně, to ale není tak snadné, jak to vypadá. Každou odpověď je třeba vyhodnotit, zvážit celkovou situaci a promyslet, jakou další otázku položit.[51]

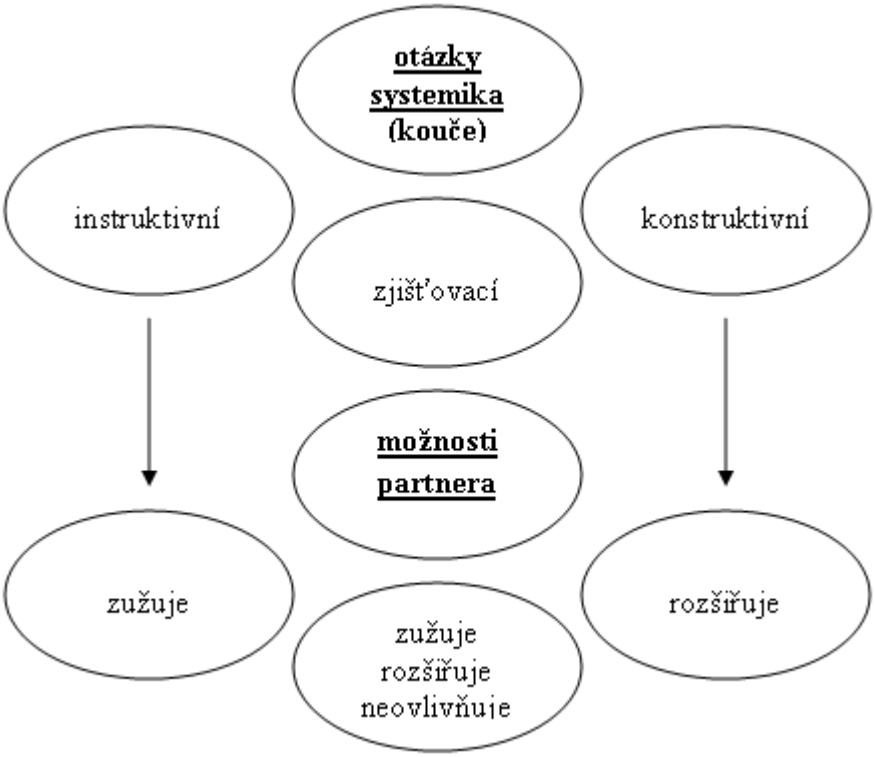
3.7.2.1 Typy otázek

Otázky můžeme rozdělit na otázky instruktivní, instruktivní – manipulativní, konstruktivní, zjišťovací, zjišťovací neutrální (a matoucí), zjišťovací negativní a zjišťovací pozitivní. Některé rozdíly mezi nimi naznačuje obrázek č. 3 dle Petra Parmy. Nejčastěji by se v koučování měly využívat otázky konstruktivní, zjišťovací a zjišťovací pozitivní.

[50] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[51] DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

Obrázek 3 - Základní členění otázek



Zdroj: vlastní zpracování – předloha z knihy PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

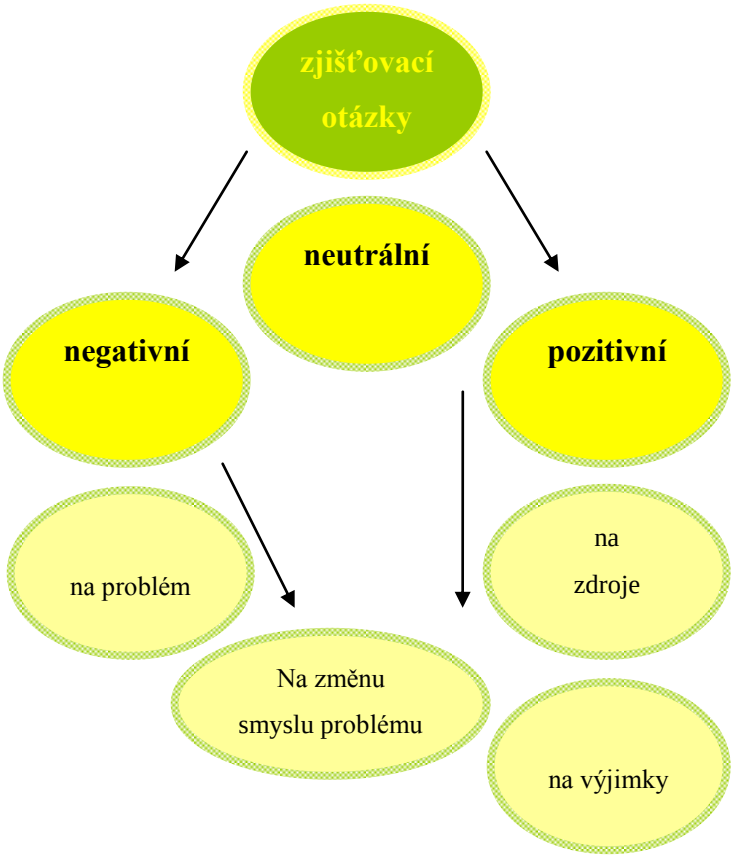
Konstruktivní: tyto otázky jsou asi nejúčinnější. Kouč je klade tehdy, když na ně nezná odpověď a myslí si, že ji nezná ani koučovaný. Ten je pomocí těchto otázek tlačen k tomu, aby odpověď zkonstruoval sám. Tyto otázky nutí koučovaného k tvorbě nových řešení, cest, postupů, variant, čehokoliv, co vede dál a zvyšuje pravděpodobnost dosažení cíle. Těmito otázkami jsou například: *„Jak bys to mohl zvládnout?“, „Co k tomu potřebuješ?“, „Co z podobných situací můžeš využít při této?“, „Co bude jiné, až tento náš rozhovor skončí?“* apod.

V běžné komunikaci se téměř nevyskytují. Jsou mocné a proto je třeba s nimi zacházet velmi opatrně. Vyžadují od koučovaného alespoň základní kompetentnost, základní schopnosti být samostatný, sebeřídící, zodpovědný sám za sebe.

Zjišťovací: tyto otázky klade kouč prostě a jednoduše tehdy, když na ně nezná odpověď, ale myslí si, že koučovaný ano. Jsou jimi např. *„Kolik jsi toho už zvládnul?“, „Jak jsi splnil úkol?“, „Co je ti ještě nejasné?“*.

Vypadá to jednoduše, ale tyto otázky jsou poněkud složitější kategorií, než by se na první pohled mohlo zdát. Mají významné vnitřní členění, které mezi nimi dělá poměrně velké rozdíly. Základní rozlišení zjišťovacích otázek znázorňuje následující obrázek č. 4:

Obrázek 4 - Typy zjišťovacích otázek



Zdroj: vlastní zpracování – předloha z knihy PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

Jak již bylo řečeno, koučování používá především zjišťovací otázky pozitivní: na rozdíl od otázek negativních, které dle svého působení patří mezi instruktivní otázky, mají

zjišťovací otázky pozitivní úplně opačný efekt. Účinek těchto otázek je povzbuzující, podporující, mobilizující, otvírající, rozšiřující…, tedy jedním slovem konstruktivní. Pozitivní otázky dále vnitřně dělíme na zdrojové a výjimkové. Není mezi nimi rozdíl v účinku, ale v tom, o co se zajímají, co prozkoumávají. Tyto otázky umějí být velmi užitečné a společně s otázkami konstruktivními patří k nejvyužívanějším typům otázek v koučování. [52]

3.7.2.2 Transpozice

Schopnost transpozice znamená, že kouč by měl co nejlépe poznat, jak koučovaný přemýšlí a co cítí. Jedná se o nezbytný nástroj koučování, který přispívá k dobré komunikaci. „*Je založen na předpokladu, že důležitější než to, co mluvčí říká je to, co člověk slyší. Tyto dvě skutečnosti se v praxi často dost podstatně odlišují. Čím více dokáže mluvčí předvídat, jak bude posluchač jeho sdělení vnímat, o to větší je pravděpodobnost, že se mu podaří sdělit to, co sdělit chce. Schopnost transpozice je pravděpodobně základní dovedností kouče*.“[53]

3.8 Proces koučování

Proces koučování probíhá podle předem stanovených modelů. V praxi se používá více takovýchto modelů. Nejznámějším je model GROW a pro porovnání další možný model a to model RAFAEL.[54]

3.8.1 Model G R O W

GROW (goal, reality, options, wrap-up)

Tento model reprezentuje přístup nedirektivního koučování, které nalezení řešení ponechává výlučně na koučovaném. Vychází z předpokladu, že každý z nás v sobě má velký potenciál, který většinou není plně využit. Využít ho je možné odbouráváním bariér, nikoliv zadáváním instrukcí. Tento model vychází z předpokladu, že odpovědnost za výsledek

---

[52] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[53] PODHAJSKÁ, Barbora. *Theses* [online]. c2010 [cit. 2011-09-03]. Dostupný z WWW: <http://theses.cz/id/lr7089/90061-198256257.pdf>.

[54] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

procesu je na koučovaném, který určuje obsah koučovacího procesu. Kouč je odpovědný za zajištění efektivní struktury procesu, což mu model GROW umožňuje.[55]

3.8.1.1 Průběh koučovací schůzky podle GROW modelu:

a) **T**opic = úvodní nastínění problematiky

   První fáze schůzky. Úkolem fáze je pomoci koučovi orientovat se v tématu, kterému se chce koučovaný věnovat. Občas je v této fázi vhodné stanovit si dlouhodobější vizi a cíle koučování. Velmi často je zapojen i nadřízený koučovaného. Pokud kouč dostává objednávku přímo od nadřízeného manažera, je velmi důležité o ní koučovaného informovat otevřeně, aby nedošlo k nedorozumění, případně lze zprostředkovat komunikaci mezi koučovaným a jeho nadřízeným. V žádném případě se nesmí stát, že by kouč přistoupil na skrytou objednávku nadřízeného, kdy by si na to koučovaný měl přijít sám. Jednalo by se o manipulaci a hrubé porušení etických principů práce kouče.

b) **G**oal = cíl schůzky

   Aby bylo koučování efektivní, musí být stanoveny specifické a jasné cíle, které je možné ověřit. Jsou to otázky typu: „S čím chcete odcházet?“ nebo „Na čem poznáte, že koučovací schůzka byla úspěšná?“.

c) **R**eality = popis situace, která je řešena

   Fáze se zabývá co nejpřesnějším popisem řešené situace. Snaží se problém rozčlenit na jednotlivé části a pak jej opět skládat dohromady. Úkol kouče spočívá v pomoci koučovanému orientovat se v řešené problematice a stanovit, co vlastně potřebuje. Mnohdy se stává, že koučovaný zjistí, že cíl je vlastně jiný, než si myslel a se kterým přišel. V takovéto situaci je třeba znovu přejít k bodu b) a správně určit, co vlastně koučovaný potřebuje.

---

[55] WHITMORE, J.: Coaching for Performance. London, Nicolas Brearley Publishing, 1992, str. 240, ISBN 978-1-85788-535-4

d) **O**ptions = možnosti řešení

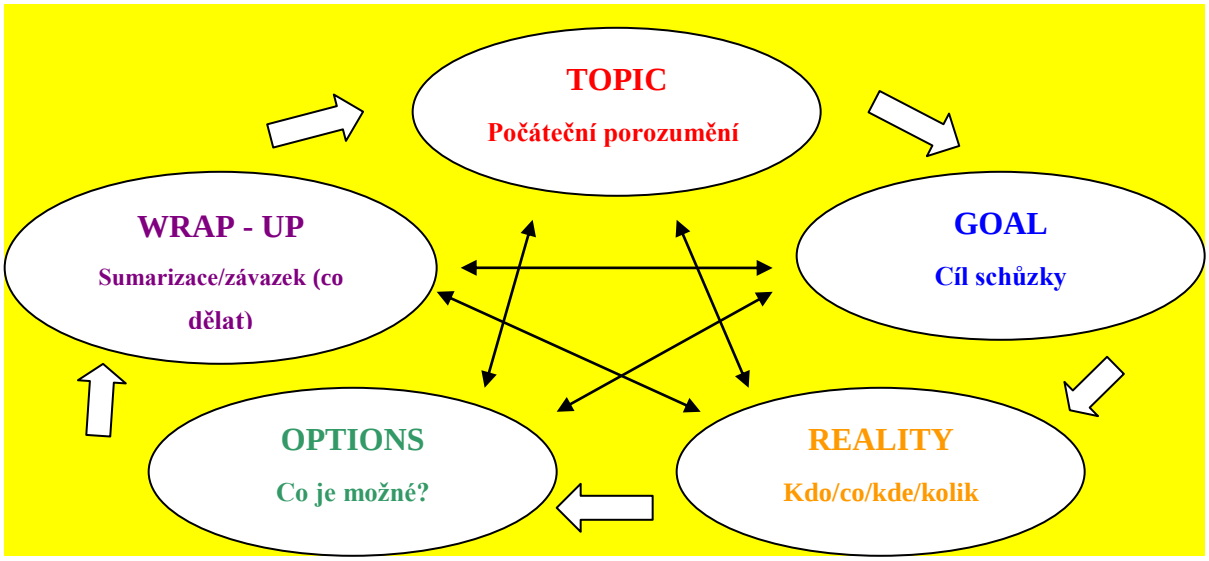
Úkolem této fáze je nalézt všechna možná řešení situace, aniž by bylo hodnoceno, nakolik jsou reálná. Velmi důležité je, aby kouč podporoval koučovaného v generování co nejvíce možných řešení. Zkušení koučové se shodují na tom, že první tři navržená řešení jsou ta řešení, která již koučovaný zvažoval a občas v praxi i vyzkoušel.[56] Je tedy velmi důležité přijít na další netypická řešení a zaměřit se na ně. Úkolem kouče je podněcovat v koučovaném jeho kreativitu, pro niž je tato fáze velice důležitá a poskytuje pro ni velký prostor. V žádném případě by neměl kouč koučovanému podsouvat svá vlastní řešení. Měl by především vytvářet vhodnou atmosféru, která podporuje zmíněnou kreativitu. V praxi se často stává, že koučovaný potřebuje zjistit, co vlastně potřebuje (cíl) a cestu (jak ho vyřešit), už dokáže najít sám.

e) **W**rap-up = sumarizace

„*Jedná se o dohodu týkající se plánu činností, k jejichž uskutečnění se koučovaný zavazuje. Tato fáze je pro úspěch procesu klíčová. V ní je třeba z mnoha možných řešení identifikovaných v předcházející části vybrat ta, která se rozhodne realizovat. Nezbytná je jeho motivace a odhodlání implementovat řešení do pracovního prostředí. Úkolem kouče je tuto motivaci podpořit a vyžadovat přesný plán činností včetně jejich načasování*."

[56] DOWNEY, M.: Effective Coaching. London, The Orion Publishing Group Ltd, 1999, ISBN 978-1-58799-172-1

Obrázek 5 - Znázornění modelu GROW



Zdroj: vlastní zpracování – předloha z knihy FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

Standardní koučovací schůzka probíhá v takto popsaném pořadí, jaké znázorňuje obrázek č. 5. Šipky ve znázorněném modelu ale ukazují, že sekvence jednotlivých fází se může změnit. Občas se může stát, že se v různém pořadí střídají. Např. v průběhu poslední fáze při sumarizaci napadne koučovaného další varianta řešení nebo v průběhu třetí fáze z popisu situace vyplyne, že cíl, který byl nastavený ve druhé fázi nebyl ten pravý. Pokud se tak stane, je nutné se vrátit zpět k dané fázi a pokračovat v doporučeném pořadí dle modelu.[57]

3.8.2 Model R A F A E L

Model RAFAEL je také jedním z mnoha modelů koučování. (Report, Alternativen, Feedback, Austausch, Erarbeitung von Lösungsschritten). Využívá se především v německy mluvících zemích. Stejně jako model GROW patří k nedirektivním metodám koučování. Zde se ale, na rozdíl od GROW modelu, kouč aktivněji zapojuje do řešení problémů vyjadřováním

[57] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

svých názorů a svého pohledu na ně. Koučovaný je zde nazýván klientem, má dostatečný prostor pro hledání vlastních řešení a sebevyjádření. [58]

3.8.2.1 Průběh koučovací schůzky podle metody RAFAEL

a) **R**eport = popis situace, která se stala

Kouč se klienta ptá: „Jak jste prožíval danou situaci?“ Takto pomáhá klientovi rozebrat a vyhodnotit situaci a chování, kterými se v průběhu schůzky chce zabývat. Nejdříve klient vyjádří vnímání situace a poté kouč popíše, jak by se on zachoval v podobné situaci. Následuje diskuse o rozdílech ve vnímání problému, pokud jsou rozdílné.

b) **A**lternativen = hledání alternativních řešení

Pro tuto fázi je typická otázka: „Co byste příště udělal jinak?“. Kouč podporuje klienta v hledání alternativ, které vedou k dosažení cíle. V této části se také mohou definovat cíle nové. Nový pohled na problém napomáhá, nejen ve vztahu k řešenému problému, ale i obecně, žádoucím změnám chování klienta.

c) **F**eedback – zpětná vazba

Klient od kouče obdrží zpětnou vazbu, kouč mu sdělí, jak jeho chování vnímal. Zpětná vazba je komplexní, kouč vyjádří co ho napadá, jak to na něho působí. Zpětná vazba by měla být upřímná, aby mohla klientovi v jeho rozvoji pomoci. Neměla by ale být hodnotící, to znamená, že by neměla vyjadřovat, zda je něco dobře či špatně. Měla by být reflektující, tedy měla by být vztažená k osobě kouče jako pozorovatele, vyjadřující jeho osobní názor (například „všiml jsem si, že…, působí to na mě jako…, mám pocit, že…“).

d) **A**ustausch = výměna názorů

V této fázi se hledá odpověď na otázku: „Které zásadní aspekty jsme viděli rozdílně?“. Kouč a klient porovnávají informace získané v první a třetí části, tedy jak řešenou situaci vnímal klient a jak ji vnímal kouč. „*Různá chápání řešeného problému včetně jejich*

[58] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

odůvodnění jsou důkladně analyzována a následně opět sumarizována.“ Kouč s klientem si především všímají možných schémat či modelů, které mohou vznikat. Výstupy z porovnání mezi vlastním a cizím vnímáním problému se pro klienta stávají výchozím bodem pro nový pohled na situaci a pro nové poznání.

e) **E**rarbeitung von **L**ösungsschritten = vypracování plánu činností
Kouč se v této fázi klienta ptá: „Co bude následovat, co nyní uděláte?“. Oba společně probírají závěrečné výstupy z celé schůzky a stanovují konkrétní plán činností, které klientovi umožní dosáhnout stanovených cílů. Klient je v této části aktivnější, protože musí stanovit, jaké další kroky uskuteční. Velice důležité pro úspěch koučování je, aby se klient zavázal, že dohodnuté činnosti opravdu zrealizuje.

Model RAFAEL zahrnuje aspekty poradenství, jelikož zapojuje aktivněji kouče do vyjadřování svých názorů a jejich porovnávání s pohledem klienta.[59]

3.9 Jak si vybrat vhodného kouče

Vybrat vhodného kouče jde velice těžko, asi jako vybrat do firmy vhodného klíčového pracovníka. Možností, jak si vybrat vhodného kouče existuje mnoho.

Nejednoduší je nechat si kouče doporučit. Dobré je, aby si manažer zjistil, kdo z manažerů na stejném postu má kouče nebo zkušenost s ním. Dále aby si zjistil, kdo z těchto manažerů je podobný osobnostní typ, jako on sám (s podobnými hodnotami, vztahem k lidem, životu…). „*Koučování patří mezi „nejintimnější“ vztahy mezi profesionálem a partnerem*.“ Oba zastoupení často řeší i velice osobní záležitosti, pracují i s tak jemnými otázkami, jako je hodnotový systém, emoce, životní cíle, osobní postoje, sebevědomí a podobně. Ne každý kouč má stejnou kvalifikaci, proto je v praxi většinou výhodnější najít si dobrého kouče s výcvikem v uznávané koučovací škole a s dobrou praxí. Každý kouč by měl koučovanému osobně sednout.

Nejbezpečnější možností nalézt správného kouče je obrátit se na profesní organizaci koučů. Zde si manažer může vybrat kouče podle jejich zařazení do kvalifikačních stupňů nebo

[59] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

si nechá poradit. Každá takováto seriózní profesní organizace má akreditační komisi, ve které sedí uznávaní odborníci na koučování, ti jsou schopni dostatečně garantovat profesionální úroveň těch, které akreditují.[60]

3.9.1 Co je dobré vědět před prvním koučováním

„*Koučování staví na kompetentnosti účastníků a jejich kompetence dále rozvíjí. Klade proto značné nároky na: připravenost účastníků na jejich první koučování, jejich chuť na sobě intenzivně pracovat, pracovní prostředí, ve kterém koučování probíhá*.“ [61]

3.9.1.1 Kdy jsou pracovníci na své první koučování dobře připraveni

Pracovníci na své první koučování jsou dobře připraveni tehdy, když si umějí odpovědět na otázky:

„*Proč mě firma na koučování posílá? Co si od toho slibuje? Jak na mém chování, až se vrátím z koučování, pozná, že jsem se někam posunul, že jsem se žádoucím způsobem změnil? Co od koučování očekávám já sám? V čem a jak se potřebuji změnit, abych byl výkonnější, spokojenější a profesionálně zdatnější? Jaké problémy potřebuji překonat? Jak jinak se musím po koučování chovat, aby to znamenalo, že jsem se změnil tak, jak potřebuji? Na čem to v běžném pracovním životě poznám? Na čem to na mně poznají moji podřízení, partneři i nadřízení? Pozná to na mně někdo doma? Jak?*“[62]

3.9.1.2 Požadavky na prostředí koučování

Prostředí, ve kterém koučování probíhá, by měla být odhlučněná, dobře osvětlená místnost s klimatizací či možností větrat okny. Zcela nevhodné jsou místnosti bez denního světla a místnosti, které nejsou od ostatního provozu zcela odděleny. Pohodlné by měly být i židle, lépe křesílka s vysokým opěradlem a podpěrkami rukou. Uspořádání sezení je nejlepší do kruhu, aby na sebe všichni dobře viděli, tedy všelijaký nábytek včetně stolů by měl být

[60] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[61] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[62] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

zásadně mimo kruh. Kouč sedí s ostatními v kruhu, nepoužívá žádné jiné nábytkové pomůcky než tabuli umístěnou mimo kruh. [63]

3.9.2 Doporučená organizace koučování

Nejúčinnější je každé koučování v podobě pravidelné, dlouhodobé činnosti. Nejméně účinné jsou akce jednorázové. Běžná doba koučování je půl až jeden rok, aby bylo vůbec koučování účinné. Po této době se vyhodnotí výsledky a buď se v koučování pokračuje dále nebo se skončí. U všech koučování musí kouč počítat s rizikem zapomínání. Proto by interval mezi sezeními neměl být příliš dlouhý, u koučování se doporučuje minimálně jednou měsíčně.[64]

3.9.3 Předběžné připravení na rozhovor

Před prvním koučováním, když koučovaný ještě neví, co ho čeká, se může zběžně připravit. Dobré je promyslet si, jak se právě cítí, jestli je vše v pořádku nebo je něco, co tuto pohodu narušuje. Připravit si požadavky, co všechno je třeba udělat, aby se koučovaný brzy cítil bezpečně, aby byl doslova „ve své kůži." Dobré je připravit si informace, které by měl kouč vědět, aby byl v obraze. Například jakým tématům by se měl každopádně vyhnout, kam koučovaného netlačit, co dělat nebo nedělat, aby se cítil co nejbezpečněji. V neposlední řadě je také dobré promyslet si, jak se budou s koučem oslovovat. Toto vše zaručeně pomáhá, když se chce koučovaný na své první koučování připravit.[65]

---

[63] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[64] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

[65] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

3.9.4 Koučování v České republice

Koučování v České republice stále není příliš rozšířeno. V době šetření bylo koučováno necelých 15% manažerů, zatímco více než 85% manažerů nikoliv. Tato forma je rozšířena převážně mezi středními manažery. Koučování se a bude v České republice v následujících letech silně rozšiřovat, objevuje se v prioritách rozvoje vysokého podílu manažerů. Koučování pro svou práci považují za velmi přínosné a efektivní především vrcholoví a střední manažeři. Střední a vrcholoví manažeři by možnost mít kouče uvítali. Linioví manažeři příliš zkušeností s koučováním nemají.[66]

3.9.4.1 Systemický koučink

V České republice můžeme najít různé přístupy ke koučinku. Nejvíce je v praxi používaný systemický koučink.

„Systemické koučování je reakcí na provokativní otázky moderní doby. Nezříká se ničeho, co přinesla minulost. Naopak, nabízí nové pohledy a možnosti jak s tím, co už vzniklo (i co vznikne), zacházet. Systemický kouč se nejdříve učí rozšiřovat si myšlení. Učí se přemýšlet o svém myšlení. Tím jej mění. Učí se reflektovat, proč a jak myslí. To je to nejtěžší. Když se to naučí u sebe, může to umožňovat i druhým. Jednodušší je přemýšlet o svém jednání. To je také předpoklad jeho změny. Opět nejdříve u sebe, aby to potom mohl nabídnout druhým…

Učí se o sobě přemýšlet jako o kompetentním, plnohodnotném systému. To mu umožňuje zacházení se sebou jako s nekompetentním polotovarem (jak se to naučil od svých rodičů, učitelů, vedoucích…) postupně nahrazovat podporou a posilováním na základě důvěry. Když to umí, může tak zacházet s ostatními…

Nejde o naivní míru, ale o velmi pragmatický model, který po vzoru zdravého selského rozumu nejdřív zkouší nejúčinnější postupy (čímž zkompetentňování bezesporu je), a pokud se nedaří, hledá z velmi širokého portfolia ten postup, který se chytne. Podle principu

[66] FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

„nespravuj, co není pokažené, nedělej, co nefunguje, zjisti a dělej víc toho, co funguje“, dosahuje s velkou jednoduchostí velkého účinku.“[67]

3.9.4.2 Petr Parma – zakladatel systemického koučování

Za zakladatele termínu systemické koučování je považován Petr Parma. Termín vznikl v roce 1993, dále vznikla metodika, teorie a jako poslední praxe. Poté následovaly první výcviky a výměna zkušeností s podobnými instituty po celém světě. V Praze vznikl odborný institut v roce 1994, který byl později transformován na současný institut systemického koučování. Jeho smyslem je rozvíjet teorii a metodiku systemického koučování a realizovat výcviky pro kouče budoucí.

Byla také založena podnikatelská společnost s cílem poskytovat koučování a navazující služby jako produkt. Tato společnost začala zavádět koučovací přístup do vztahu k zákazníkům a později si troufla i na komplexní transformace celých firem. První z řady mezinárodních konfederací „nové myšlení v podnikání a v managementu“, kde se téma koučování prolínalo do většiny jednání proběhlo v roce 2002. V současné době je to v České republice i ve světě běžně užívaný pojem a standardně uplatňovaná disciplína.

„*V posledních letech je koučování a koučovský přístup zaváděn na univerzitní půdu, a to jak do výuky studentů oboru podnikání a management a psychologie, tak do přípravy vysokoškolských pedagogů a do řízení vysoké školy. Podle Petra Parmy se již zanedlouho v nabídce univerzitního studia objeví bakalářský obor koučování, a poté nastoupí do praxe i magistři tohoto umění.“*[68]

---

[67] PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

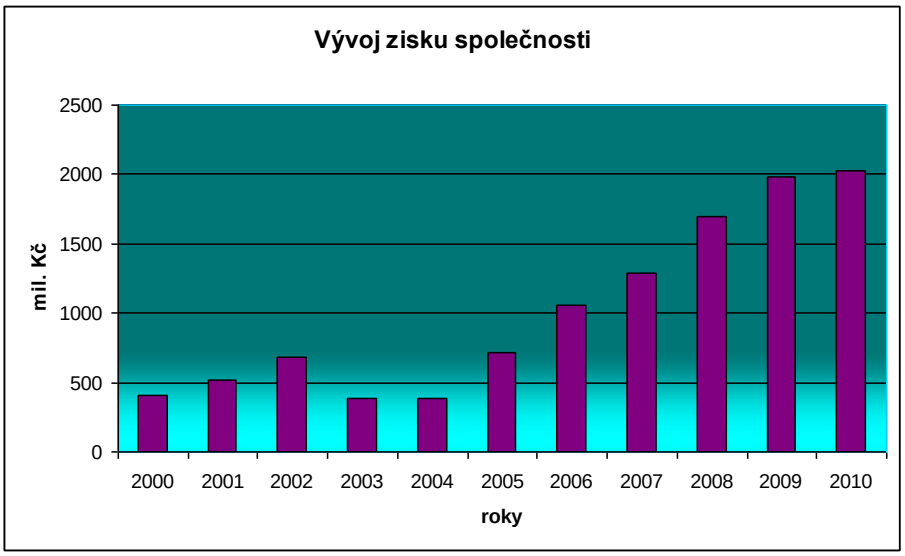
[68] PODHAJSKÁ, Barbora. *Theses* [online]. c2010 [cit. 2011-09-03]. Dostupný z WWW: <http://theses.cz/id/lr7089/90061-198256257.pdf>.

4 Vlastní práce

4.1 Informace o společnosti

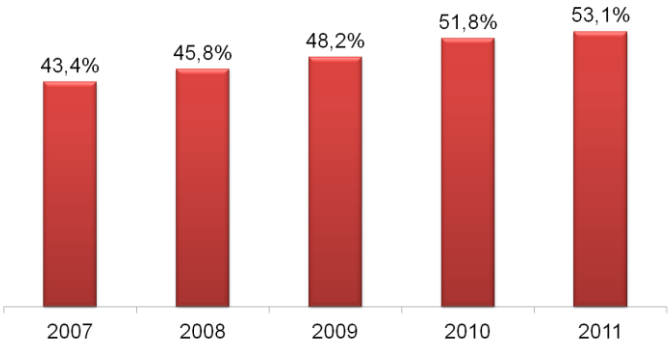
Společnost, u které byl **význam koučinku v manažerské práci** prověřován v praxi, je silně orientována na výkon a zisk, usiluje stát se předním poskytovatelem finančních služeb na bankovním trhu České republiky. Vývoj zisku společnosti je znázorněn v grafu č. 1, vývoj tržních podílů v objemu cílových částek nového obchodu je znázorněn v grafu č. 2 a vývoj tržních podílů v objemu cílových částek úvěrového obchodu v grafu č. 3.

Graf 1 – Zisk společnosti



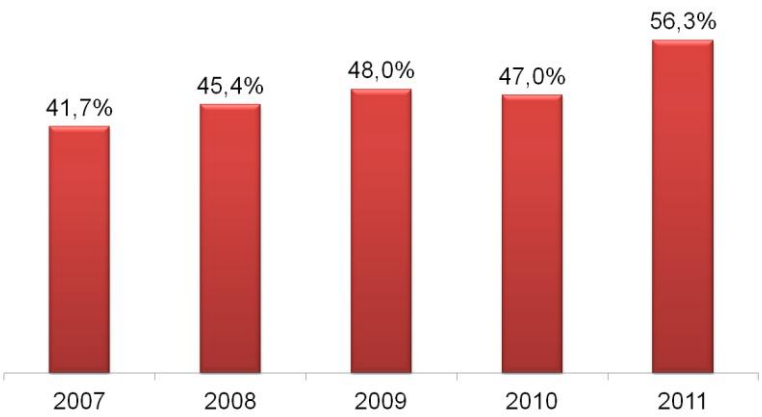
Zdroj: vlastní zpracování – výroční zprávy společnosti

Graf 2 – Tržní podíly nového obchodu - objem



Zdroj: interní zdroj společnosti

Graf 3 - Tržní podíly úvěrového obchodu - objem

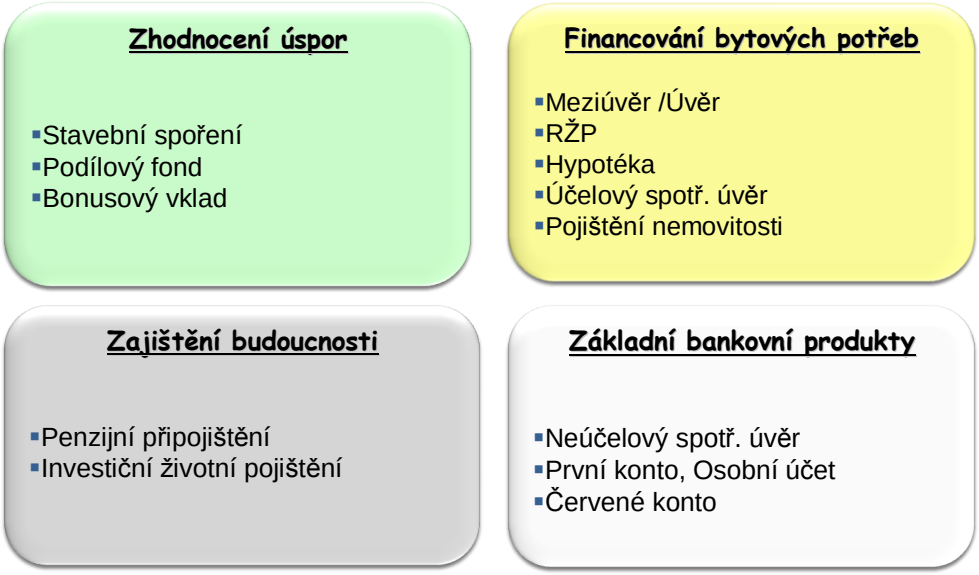


Zdroj: interní zdroj společnosti

V roce 2006 byla stanovena vize spořitelny, která je prostřednictvím stanovené strategie, obchodních cílů a ročních podnikatelských cílů naplňována.

Za cíl si tato společnost stanovila udržet si do budoucna svoji stabilitu a ziskovost, progresivitu v řízení nákladů a řízení úvěrových rizik. Pro naplnění své vize, splnění stanovených cílů a s úmyslem zajistit komplexní finanční servis celému svému portfoliu klientů, rozšířila společnost na konci roku 2004 nabídku bankovních produktů a začala spolupracovat s bankovními partnery a uplatňovat prvky křížového prodeje (cross-selling).

Obrázek 6 - Obchodní pole



Zdroj: interní zdroj společnosti

Doplněním těchto produktů do prodejní nabídky se společnost stala mobilní bankou, která svoji obchodní strategii rozdělila do čtyř základních obchodních polí, které graficky znázorňuje obrázek č. 6.

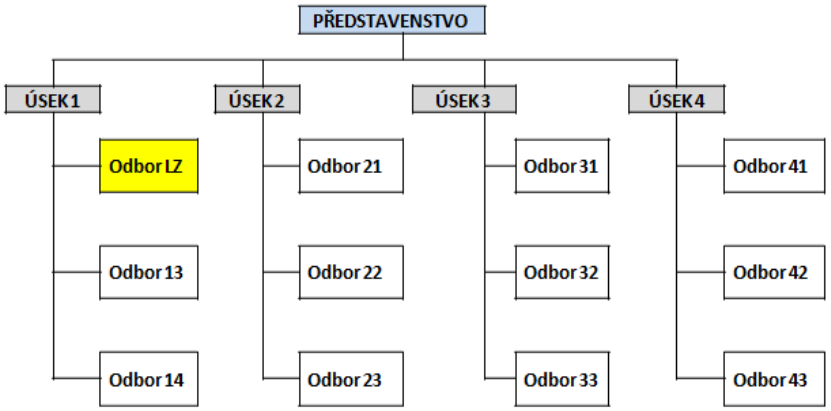
Společnost každoročně plní své obchodní cíle a ekonomické ukazatele i přesto, že okolní bankovní trh byl a je plný zvratů a změn. Například stavební spoření má v ČR za sebou devatenáct let své existence a jeho vývoj vyvolal a v současné době stále vyvolává legislativní úpravy. Po počátečním velkém úspěchu a přílivu především spořících klientů musela vláda reagovat na stále rostoucí náklady na výdaje ve formě státní podpory stavebního spoření. Tato úprava – snížení státní podpory v roce 2004 a v roce 2011 - ovlivnila vnímání klientů a jejich zájem o tento produkt. Také diskuse vedené okolo penzijní reformy, které vyvrcholily v roce 2011, kdy návrhy změn nabyly konkrétních obrysů, ovlivní obchodní činnost společnosti a vyžádají si její reakci a přizpůsobení se novým podmínkám. Ekonomická krize a politické dění ve společnosti bezesporu ovlivnila také zájem klientů o další produkty, které společnost má ve svém portfoliu. Nejvýrazněji byl ovlivněn zájem o podílové fondy. Společnost proto musí neustále reagovat a hledat možnosti svého uplatnění na trhu.

Výsledky společnosti a plnění cílů stanovených pro rok 2011 ukazují, že společnosti se daří zvládat dění na trhu a přijímat změny jako výzvy ke svému růstu. Podnikatelské cíle za rok 2011 byly splněny na 100 a více procent: např. se podařilo dosáhnout plánovaného zvýšení tržního podílu (na 53,1 %), objem nových MÚ, Ú, HÚ a účelových SÚ ve výši 28,4 mld. Kč byl splněn na 110 %, podíl vážených klasifikovaných pohledávek byl splněn na 100 % hodnotou 1,32 %, zisk po zdanění 2 072,7 mld. Kč byl splněn na 100 %.

Společnost má 594 zaměstnanců. Představenstvo společnosti se sestává ze čtyř členů. Organizačně je společnost dělena na 4 úseky, ty se dále dělí na odbory v čele s jejich řediteli. Jim podřízení jsou vedoucí jednotlivých oddělení. Některá oddělení se dále dělí na referáty. Vedoucí referátů (Team leadři) jsou přímými nadřízenými referentů.

Následující obrázek č. 7 znázorňuje organizační schéma společnosti.

Obrázek 7 - Organizační schéma společnosti



Zdroj: interní zdroj společnosti

Společnost se hlásí ke společenské odpovědnosti a ve své Výroční zprávě za rok 2010 uvádí: „Zaměstnanci jsou pro nás klíčoví. Péče o zaměstnance je jedním z nejdůležitějších a dlouhodobých zájmů společnosti. Pro zaměstnance je vytvářeno příjemné pracovní prostředí a zaměstnanci jsou respektováni bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, vyznání, sexuální orientaci či názory. Společnost nabízí zaměstnancům také prostor pro rozvoj jejich dovedností, schopností a kompetencí prostřednictvím širokého vzdělávacího a rozvojového programu."

V roce 2009 se společnost začala více zajímat o svou firemní kulturu a mimo jiné stanovila jejich 7 zásad, kterými se zaměstnanci společnosti řídí a které tvoří pilíře firemní kultury. Mezi tyto firemní zásady patří např. „na začátcích rozhovorů určujeme cíle rozhovoru"; „přicházíme s návrhy řešení, ne jen s popisem problémů"; „dáváme přednost hodnocení „plus (velmi konkrétně něco v souvislosti s hodnocením oceníme) a delta" (místo kritiky současného chování stanovujeme cíle příštího chování, nahrazujeme tímto tak tradiční kritiku); „naslouchámе si" aj.

Vzhledem k tomu, že společnost chce být nejefektivnější na trhu, od roku 2010 se více zaměřuje na produktivitu práce, automatizaci a optimalizaci procesů a KPI (Key performance indicator – klíčové ukazatele výkonnosti, dále viz kapitola 4.2.1 Zdroje pro osobní a profesní růst).

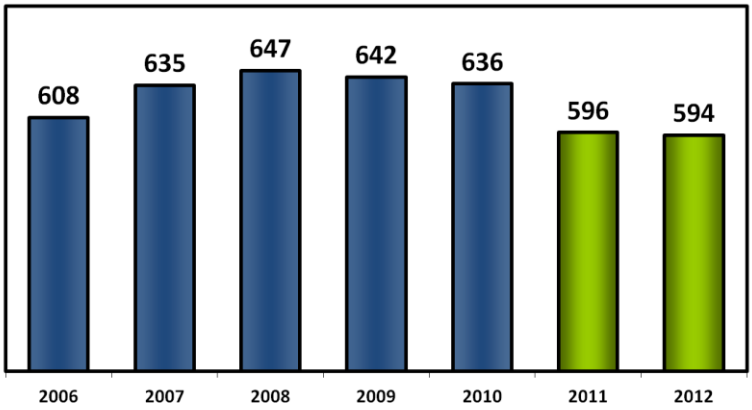
Z výše uvedeného směrování společnosti a měnících se vnějších podmínek, vzešla potřeba vzdělávat a rozvíjet zaměstnance ne zcela běžným způsobem. Z tohoto důvodu vedení

společnosti ve spolupráci s odborem Lidských zdrojů připravilo vzdělávací program pro manažery (od roku 2006) o kterém bude pojednáno v další kapitole a v roce 2011 otevřelo koučink centrum společnosti, které má podpořit rozvoj koučovacího řídícího stylu ve společnosti.

4.2 Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců

O všech 594 zaměstnanců se stará odbor Lidské zdroje (LZ). Odbor zajišťuje získávání a výběr zaměstnanců, pracovně-právní problematiku, administrativní záležitosti spojené s docházkou, **vzdělávání, kariérové plánování, hodnocení zaměstnanců**, podporu při určování strategických cílů, vytváření a realizace personální strategie, **péče o firemní kulturu** a v neposlední řadě odměňování a sociální programy. Následující graf č. 4 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006.

Graf 4 - Počet zaměstnanců společnosti



Zdroj: interní zdroje společnosti

Vzhledem k tomu, že se společnost nachází v prostředí, které vyžaduje neustálou změnu a přizpůsobení se tržním podmínkám, spolu se stanovením vize v roce 2006 odstartovala i novou koncepci vzdělávání. Součástí strategie firmy je mimo jiné vzdělávání manažerů také prostřednictvím výcvikových programů "Manažerské koučování (I, II, III)" a "Systemických výcvikových programů (I, II, III)" (systemické koučování, systemický management, systemický obchod a marketing, sebeřízení a komunikace, umění vést a pomáhat).

Koučink – koučování je způsob přístupu k vlastnímu rozvoji a také rozvoji druhých lidí, k řízení sebe, ale také druhých. Je to způsob, kterým lze rozvinout sám sebe, ale i jiné a to všechno ne na základě řízení zvenčí, ale na základě hledání, nalezení, porozumění a používání vlastních zdrojů a možností.

V působnosti odboru Lidských zdrojů (LZ) je koučink centrum, které zahájilo činnost v březnu roku 2011. Pod hlavičkou koučink centra se sdružují aktivity jako např. koučovací výcviky pro manažery, spolupráce a metodické vedení interních koučů, tvorba pravidel týkajících se koučinku, měření efektivity koučinku, správa databáze absolventů kurzů koučinku, psychodiagnostika pro účely výběrových řízení nebo mapování potenciálu zaměstnanců či celých týmů. Dalším úkolem koučink centra je vytvoření a rozvíjení skupin interních koučů, kteří mohou v korporátním prostředí sehrát významnou roli v oblasti zvyšování výkonnosti jednotlivce či týmu. Z řad manažerů vycházejí také první interní kouči. Interní kouč dokáže pomáhat koučovanému, nabourávat stereotypy myšlení a jednání, pomáhá hledat efektivnější řešení nebo souvislosti tam, kde nejsou na první pohled zřejmé. Interní kouč tedy není poradcem, neříká "udělej to tak a tak", nepátrá po minulosti a problémech, ale poutá pozornost klienta (koučovaného) na žádoucí stav a tím ho inspiruje jinak přemýšlet. Koučování patří v současné době k nejefektivnějším nástrojům zvyšování výkonnosti jednotlivce i týmů a v posledních letech nachází čím dál větší uplatnění ve firemním kontextu. Některé služby koučink centra jsou určeny pro manažery, jiné pro všechny zaměstnance. Pro manažery je určeno zejména poradenství a organizace v oblasti koučovacích výcviků a následných supervizí, které účastníkům pomáhají reflektovat vlastní práci a vztahy, nacházet nová řešení problematických situací.

V současné době firma disponuje 74 manažery, kteří prošli některým z koučovacích výcvikových programů, z toho v posledních dvou letech prošlo těmito programy 33 zaměstnanců. V roce 2011 bylo vybráno 5 interních koučů, kteří byli primárně k dispozici vybraným zaměstnancům zařazených do rozvojového programu "Talent program", který byl spuštěn v únoru roku 2011.

Hlavní motivací pro vznik "Talent programu" byla reálná existence skupiny zaměstnanců, kteří budou připraveni a vybaveni kompetencemi k výkonu manažerské pozice.

Zrychlí se tak proces obsazení uvolněné pozice kvalifikovaným, motivovaným, kompetenčně vybaveným a prověřeným pracovníkem, který důkladně zná prostředí banky.

4.2.1 Zdroje pro osobní a profesní růst

Dalšími potřebami, které u zaměstnanců společnosti vznikají a lze je prostřednictvím koučování efektivně řešit, jsou vedle potřeb zaměstnanců zařazených do rozvojového programu "Talent program", potřeby rozvoje ostatních zaměstnanců vyplývající z výstupů a hodnocení např. Assessment center (AC), Development center (DC), Hoganových osobnostních dotazníků, moderované zpětné vazby, potřeb a zadání vedoucího pracovníka daného zaměstnance, potřeb konkrétního zaměstnance, nacházení řešení složitých úkolů, které vycházejí z KPI (Key performance indicator – klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou používány při řízení, stanovování cílů v souladu se strategií firmy a kontrole jejich plnění), ročních cílů každého zaměstnance nebo z úkolů korespondujících se strategií a cíly firmy.

Assessment centrum (AC) - výběrová aktivita, jejímž cílem je také zhodnocení aktuálních předpokladů, kompetencí a možností dalšího rozvoje účastníků. Program je položen tak, aby umožnil poznat všechny potřebné charakteristiky potenciálních zaměstnanců jak v praktických modelových situacích, tak i např. v písemných studiích nebo prostřednictvím psychodiagnostických metod, jako jsou testy či dotazníky.

Development centrum – rozvojové centrum, ve společnosti probíhají tzv. personální audity.

V rámci personálních auditů je prostřednictvím Development centra zjišťována úroveň znalostí a dovedností daného manažera a zároveň je nastaven a doporučen plán osobního rozvoje. Výsledky jsou diskutovány v rámci představenstva a následně je každý z účastníků individuálně informován svým přímým nadřízeným.

Hoganův osobnostní dotazník (HPI) – mapuje osobnostní charakteristiky (silné stránky a rozvojové potřeby, identifikuje potenciál pracovníků). Pro manažery je využíván také Hoganův rozvojový test (HDS), který hodnotí 11 vzorců mezilidského chování, které se většinou začínají projevovat, až když je člověk unavený, rozrušený, v období závažných změn nebo ve stresu. HDS tyto tendence osvětluje. Manažer si je tak může lépe uvědomit a pracovat

s nimi. Také se na svou roli může podívat z jiného úhlu. Pro manažery jsou tyto testy také jedním z nástrojů jak rozvíjet, směrovat a motivovat své spolupracovníky. Pro zaměstnance je to zajímavý způsob, jak podpořit své sebepoznání a získat další podněty pro rozvoj. Výsledky testů se nedělí na dobré ani špatné. Důležitý je celkový výsledkový profil a jeho interpretace. Účastníkům je poskytována osobní zpětná konzultace prostřednictvím externího odborníka. HPI je většinou součástí AC nebo DC a je v rámci společnosti využíván pro nastavení rozvojových cílů zaměstnanců. Právě tyto potřeby rozvoje jsou vhodné řešit prostřednictvím koučování.

Jsou hodnoceny:

- primární škály (stabilita, sebeprosazování, sociabilita, kooperativnost, systematičnost, zvídavost, učenlivost,),
- profesní škály (orientace na služby, odolnost vůči stresu, spolehlivost, administrativní potenciál, obchodní potenciál, manažerský potenciál).

Moderovaná zpětná vazba – ve společnosti se začala využívat v roce 2011, primárně u zaměstnanců, kteří jsou v "Talent programu" a následně byla nabídnuta manažerům a klíčovým zaměstnancům, kteří projevili zájem pracovat na svém osobním a profesním růstu. V podmínkách společnosti směřuje k otevřené firemní kultuře s cílem zvýšit výkon firmy s vizí: "Chceme být připraveni na změny." Je to reakce okolí na naše chování. Díky ní si můžeme uvědomit, jak nás ostatní lidé vnímají. Jedná se o vyjádření názoru na chování a jednání daného jednotlivce. Je to metoda, při které zaměstnanec, pod vedením moderátora přijímá od svých kolegů (poskytovatelů) zpětnou vazbu na své jednání a chování. Na rozdíl od typické zpětné vazby, kterou poskytuje nadřízený, je tato metoda mnohem komplexnější. Od poskytovatele se vyžaduje příprava, kterou zaznamená do připraveného formuláře "Příprava na moderovanou zpětnou vazbu - pro poskytovatele zpětné vazby", do kterého v rámci přípravy zaznamenává např. co se mu na příjemci líbí, v čem má pokračovat, co má přestat dělat a naopak co má začít dělat, co poskytovatel příjemci může nabídnout, v čem ho podpořit. Dále "Formulář – Moderovaná zpětná vazba – výstup příjemce", kam si příjemce zaznamená oblast svého rozvoje, která vyplynula z moderované zpětné vazby, termíny zahájení, ukončení průběžného zhodnocení, metodu kterou zvolí pro dosažení svého cíle a výsledek.

4.2.2 Dodavatelské firmy

V současné době společnost spolupracuje se třemi externími dodavatelskými firmami. Ve svém prvopočátku v roce 2004 prošel management společnosti rozvojovým programem. Vybraní manažeři absolvovali Systemický výcvikový program. Do systemických výcvikových programů a manažerského koučování byli postupně zařazováni další manažeři společnosti a s tím vyvstala potřeba rozšířit počet dodavatelských firem. Vzhledem k tomu, že každá z dodavatelských firem uplatňuje jiný způsob předávání znalostí a výcvikové kurzy jsou odlišně koncipovány, je zajištěna možnost výběru. Některé firmy se více zaměřují na teorii (vč. filosofických směrů), jiné upřednostňují zaměření na praxi a praktické využití nabytých znalostí.

Společnost má vybrány prověřené externí kouče a zaměstnanci mají možnost využít tohoto kouče například na pět sezení. Před koučováním zaměstnanec vyplňuje formulář, kde popíše čeho chce prostřednictvím koučování dosáhnout (cíl). Externí kouč je placen od hodiny na základě objednání. Oproti tomu interní kouč je zaměstnancem, jeho koučovací hodiny jsou placeny v rámci měsíční mzdy a je ve firmě neustále k dispozici. Cena certifikovaného (externího) kouče není nízká – až několik tisíc Kč za hodinu.

U koučovacích výcviků společnost stanovuje kritéria pro výběr spolupracujících firem, chce znát přesný program výcviku a uzavírá s dodavatelskou firmou rámcovou smlouvu. Po podepsání rámcové smlouvy je vypracována metodika a pravidla pro účast zaměstnanců.

4.2.3 Využívání koučování ve společnosti

Vzhledem k tomu, že je o tyto kurzy velký zájem a společnost chce vynaložené finanční prostředky na tyto kurzy efektivně využít, byla nastavena pravidla účasti v koučovacích manažerských výcvicích a supervizích. Tato pravidla určují:

- cílové skupiny,
- pravidla dle pozic,
- podmínky účasti (jako je např. doba trvání pracovního poměru déle než 1 rok, hrazení nákladů, u supervizí doporučená účast 3x ročně), organizační zajištění.

Společnost má také zájem na efektivitě těchto výcviků, tzn. chce znát, co koučování zaměstnancům resp. společnosti přináší. Za tímto účelem je vyplňován formulář, v němž pracovník uvádí konkrétní měřitelné cíle, které mají být v programu dosaženy, jak se dosažení cílového stavu změří či vyhodnotí, jak a kdo pozná, že cílový stav byl dosažen. Na vyplnění se podílí jak účastník koučovacího výcviku, tak dodavatelská firma i garant koučink centra společnosti z odboru Lidských zdrojů. Koučink je v dnešní době považován za velmi dobrý nástroj práce se zaměstnanci. Koučinkem procházejí především zaměstnanci na vedoucích pozicích a uplatňují znalosti nabyté z koučovacích výcviků při své práci a tak pozitivně ovlivňují fungování firmy.

Zaměstnanci, kteří výcvikem koučinku prošli a měli zájem, se stali interními kouči společnosti. Koučují své kolegy, tím napomáhají jejich osobnostnímu a profesnímu rozvoji a dá se říci, že tak společnosti vrací investici, která byla vložena do jejich rozvoje. Zájem o koučování musí však být jak ze strany zaměstnanců, tak interního kouče. To také vyžaduje vzájemnou důvěru kouče a koučovaného. Koučování je velmi efektivní způsob práce s lidmi.

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro zjištění naplnění cíle diplomové práce („**zhodnotit význam koučinku v manažerské práci**“) ve vybrané společnosti byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

4.3.1 Přípravná fáze

V dané společnosti pracuji po dobu svého studia na ČZU PEF na DPČ. Tím byla získána osobní zkušenost o směrování společnosti, fungování a nastavení vzdělávací koncepce jejích zaměstnanců, byly získány osobní kontakty se zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že si společnost v konkurenčním prostředí a na měnícím se bankovním trhu udržuje své vedoucí postavení, a to i díky využívání metod koučinku, byla vybrána pro zpracování této diplomové práce.

4.3.1.1 Tvorba dotazníků

Pro konzultace při sestavování dotazníků byl kontaktován jeden z interních koučů společnosti a garant koučink centra odboru Lidských zdrojů. Byly sestaveny dva typy dotazníku a to dle cílových skupin oslovených respondentů:

1. interní kouči = dotazník pro kouče,
2. manažeři, kteří prošli výcvikovými kurzy a zaměstnanci zařazeni v „Talent programu“ = dotazník pro koučovaného/pracovníka.

Dvě cílové skupiny respondentů byly stanoveny z důvodu zjištění dvou pohledů na význam koučinku pro zaměstnance. Otázky pro obě skupiny byly ve většině shodné. Odpovědi však odpovídaly získaným zkušenostem a praxi daných skupin. Interní kouči reagovali ze svého pohledu, tj. mají více praxe se samotným koučováním zaměstnanců, mají více zkušeností, déle využívají metodu koučinku jak pro svůj vlastní osobnostní a profesní rozvoj, tak pro rozvoj ostatních zaměstnanců.

Otázky byly sestaveny především tak, aby odpovídaly cíli diplomové práce „**jaký význam má metoda koučinku pro manažerskou práci**“. Následně byly otázky konzultovány s vedoucím diplomové práce panem Ing. Jiřím Fiedlerem, Ph.D., s interním koučem společnosti a výsledné návrhy byly předloženy vybraným zaměstnancům společnosti k posouzení jejich srozumitelnosti a časové náročnosti. Na základě jejich doporučení byla vyhotovena finální verze dotazníků. U otázek číslo 9, 10 a 11 (viz dotazníky – příloha číslo 2) bylo stanoveno bodové ohodnocení (váhy) od 1 do 4 z toho důvodu, aby se respondent nemohl rozhodnout pro střed, ale byl nucen přiklonit se buď k nižšímu nebo vyššímu ohodnocení. K tomuto rozhodnutí bylo přistoupeno s vědomím toho, že pokud jsou lidé nerozhodní, stanovují střed (3), výsledek odpovědí je v těchto případech méně vypovídající. Při vyhodnocování odpovědí na tyto otázky za pomocí vah (bodů) byl vypočten vážený aritmetický průměr, dle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{k} x_i . n_i}{\sum_{i=1}^{k} n_i}$$

x … váha odpovědi (bodové ohodnocení)

n … četnost výskytu dané odpovědi (počet)

Takto získaná data pak byla zanesena do tabulek, které informují o četnosti výskytu jednotlivých odpovědí (počet jednotlivých odpovědí), o jejich procentuálním zastoupení a o váženém aritmetickém průměru odpovědí jak za celý soubor koučů, tak koučovaných.

Pro zjištění dalšího názoru respondentů byla vedle konkrétní odpovědi na položené otázky dána možnost vyjádřit se k možnostem „jiné“ nebo „jaké“.

Finální verze dotazníků byla vytvořena pomocí internetového prohlížeče a to prostřednictvím Google dokumentů. Vzhledem k tomu, že respondenti v dotaznících odpovídali na citlivé údaje týkající se jejich osoby, bylo cílem nastavení Google dokumentu pro shromažďování dat zachovat jejich anonymitu.

4.3.1.2 Výběr a oslovení respondentů

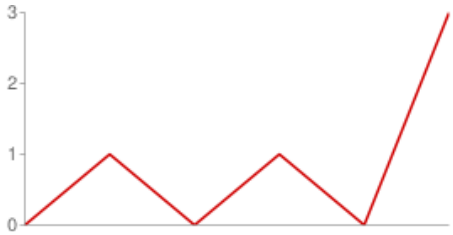
Výběr konkrétních respondentů a získání jejich e-mailových adres bylo projednáno s garantem koučink centra dané společnosti. Pro oslovení koučovaných bylo vybráno 85 respondentů (z toho 18 zaměstnanců zařazených v “Talent programu”) a 5 interních koučů společnosti. Pro rozeslání dotazníků byl vybrán pátek dopoledne. Tento den byl vyhodnocen jako optimální a byl doporučen garantem koučink centra. Pátek se osvědčil jako nejvhodnější den v týdnu pro úspěšnou reakci ze strany respondentů z několika důvodů, např. po náročném pracovním týdnu lidé vyhledávají méně náročnou agendu, jejich diář již není tolik naplněn schůzkami, většina týdenních úkolů je již splněna apod. Pro vyplnění dotazníků měli respondenti stanovenu dobu osmi pracovních dní. Takto bylo zajištěno, že pokud respondenti čerpali dovolenou během třech týdnů, které daných osm pracovních dní zasáhlo, byla velká pravděpodobnost, že dotazník buď před odchodem na dovolenou nebo po návratu vyplní.

Pro zajištění úspěšnosti a získání respondentů pro vyplnění dotazníků bylo nutno zvolit vhodnou komunikaci. S interním koučem, který je dlouhodobým zaměstnancem společnosti, byl dohodnut a realizován následující postup: interní kouč vytvořil motivační e-mail, kterým oslovil vybrané respondenty s prosbou o vyplnění dotazníků, uvedl důvody a účel za jakým budou ze strany diplomantky osloveni, v e-mailu byla stanovena doba pro vyplnění dotazníku a respondenti dostali informaci o anonymitě jejich odpovědí. Následně byl rozeslán e-mail s dotazníky, který zároveň obsahoval úvodní dopis (viz příloha číslo 1).

4.3.2 Vyhodnocení výsledků

Z 85 oslovených koučovaných/pracovníků bylo získáno 46 vyplněných dotazníků, tj. 54 %. Z 5 oslovených interních koučů bylo získáno 5 vyplněných dotazníků, tj. 100 %. Z grafů číslo 5 a 6 je vidět, že v den rozeslání dotazníků odpovědělo 26 respondentů, tj. 29 %.

Graf 5 - Počet odpovědí koučů za den



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 6 - Počet odpovědí koučovaných za den

Zdroj: vyhodnocení Googlem

Informativní část

Otázky číslo 1. Pohlaví

Tabulka 1 - Pohlaví

1. Pohlaví	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Muž	2	40 %	23	50 %
Žena	3	60 %	23	50 %
Celkem	5	100 %	46	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou číslo 1 bylo zjištěno rozdělení respondentů dle pohlaví, ze kterého je patrné, že muži a ženy jsou zastoupeni rovnoměrně.

Otázky číslo 2. Vámi zastávaný stupeň řízení / 2. Vámi zastávaná pracovní pozice?

Tabulka 2 - Pozice

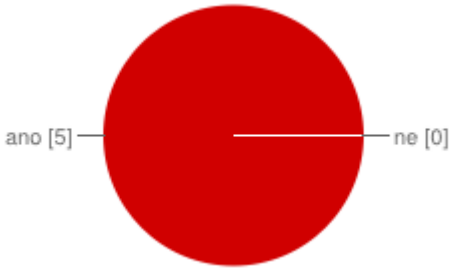
2. Pozice	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Referent	-	-	10	22 %
Team leader	0	0 %	18	**39 %**
Vedoucí oddělení	2	**40 %**	11	24 %
Ředitel odboru	1	20 %	7	15 %
Představenstvo	2	**40 %**	-	-
Celkem	**5**	**100 %**	**46**	**100 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Z otázky číslo 2 vyplývá, že interními kouči se stali manažeři na vyšších pozicích, tj. vedoucí oddělení, ředitel odboru a dokonce 2 členové představenstva. Z koučovaných největší procento zaujímají vedoucí referátů (Team leadr) a na druhém místě jsou vedoucí oddělení. Nemalé procento náleží i referentům, což ukazuje na zájem společnosti o rozvoj vybraných zaměstnanců i na hierarchicky nejnižší pozici.

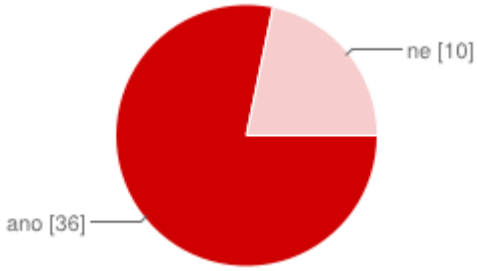
Otázky číslo 3. Využíváte koučink pro svůj osobní rozvoj? / 3. Využíváte koučink?

Graf 7 - Využití koučinku – kouči



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 8 - Vyžití koučinku - koučovaní



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 3 - Vyžití koučinku

3. Využití koučinku	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Ano	5	**100 %**	36	**78 %**
Ne	0	0 %	10	22 %
Celkem	**5**	**100 %**	**46**	**100 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka potvrdila, že právě kouči využívají koučování pro svůj osobní a profesní rozvoj (100 %). Velké procento ostatních respondentů odpovědělo ano (78 %). V této otázce došlo k selekci respondentů pro další odpovědi, neboť někteří koučovaní (22 %) na dotaz odpověděli, že koučink nevyužívají pro svůj osobní a profesní rozvoj a z tohoto důvodu od nich nebylo vyžadováno ve vyplňování dotazníku pokračovat. Dále na otázky odpovídalo 5 (100 %) interních koučů a 36 (78 %) koučovaných.

Otázky číslo 4. Jaká externí firma Vás připravuje/připravovala na profesi kouče? / 4. Jaký kouč Vás koučoval/koučuje?

Tabulka 4 - Jaký kouč Vás koučuje/koučoval?

4. Jaký kouč Vás koučuje/koučoval?	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Interní kouč společnosti	-	-	13	36 %
Ext. kouč – firma č. 1	4	**80 %**	6	18 %
Ext. kouč – firma č. 2	4	**80 %**	23	**68 %**
Ext. kouč – firma č. 3	2	40 %	6	18 %
Jiná firma	1	20 %	9	26 %
Celkem	-	**240 %**	-	**166 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %. Kouči (240 %), koučovaní (166 %) se vzdělávají u více než u jedné externí firmy.

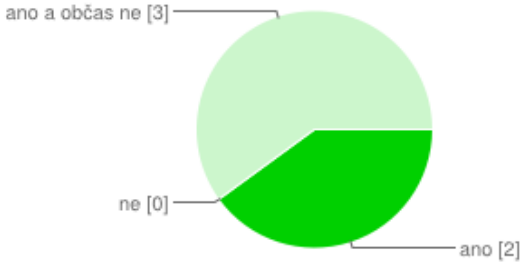
Interní kouči se na svou profesi připravovali / připravují ve spolupráci s externími firmami. Nejčetnější spolupráce je právě s dodavatelskými firmami, se kterými má společnost uzavřenou rámcovou smlouvu a spolupracuje s nimi dlouhodobě. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se koučové vzdělávají i mimo výcviky nabízené společností, tj. na základě jejich vlastní iniciativy.

U koučovaných je patrné, že upřednostňují koučování u externích firem, nejvíce s firmou číslo 2 (68 %). Interní kouče využívá 36 % respondentů, což lze hodnotit jako velmi dobrý výsledek neboť koučink funguje jen tehdy, když je mezi koučem a koučovaným absolutní důvěra. Také z tohoto důvodu vyšší management dává přednost spíše službám externistů. Externista snáze dodržuje slib mlčenlivosti, má objektivní a nezávislý názor. Interních koučů společnost využívá, jelikož se rozhodla zprostředkovat koučování i zaměstnancům na středních a nižších pozicích. Interní kouč zná prostředí firmy, zaměstnanec s ním může navázat těsnější vztah, což vede k rychlejšímu dosažení výsledků a je ve firmě neustále k dispozici. Z tabulky č. 4 je patrné, že prostřednictvím interních koučů společnost rozvíjí 36 % dotázaných respondentů, kteří koučink využívají pro svůj osobnostní a profesní rozvoj a tím naplňují cíl společnosti: vytvářet prostředí pro zlepšování a růst zaměstnanců, zajistit dostupnost koučinku pro střední i nižší pozice zaměstnanců, využívat potenciál zaměstnanců, podporovat a vyžadovat vlastní myšlení zaměstnanců, manažeři věří ve schopnosti svých podřízených, koučování rozvíjet napříč firmou, tj. od nejvyššího vedení přes přímé nadřízené, implementovat nové přístupy, ovlivnit náklady na koučování.

Zjišťovací část

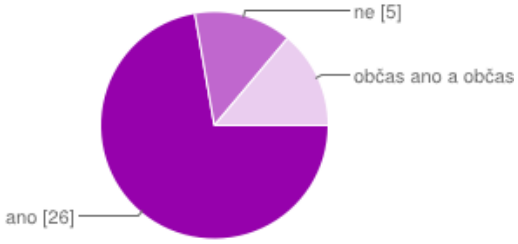
Otázky číslo 5. Dohodnete se předem se svým podřízeným na koučovacím rozhovoru (ví koučovaný předem, že bude koučován)? / 5. Jste předem se svým nadřízeným/koučem dohodnuti o koučovacím rozhovoru (víte předem, že budete koučován/a)?

Graf 9 - Domluva o koučování – kouči



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 10 – Domluva o koučování - koučovaní



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 5 - Víte předem o koučování?

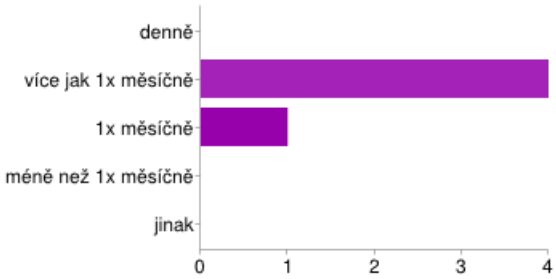
5. Víte předem o koučování?	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Ano	2	40 %	26	**57 %**
Ne	0	0 %	5	10,5 %
Občas ano a občas ne	3	**60 %**	5	10,5 %
Celkem	**5**	**100 %**	**36**	**78 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Ve většině případů (57 %) jsou koučovaní předem se svým nadřízeným dohodnuti na koučovacím rozhovoru. U koučů je patrné, že se domlouvají na koučovacím rozhovoru předem s koučovanými, avšak využívají svých znalostí a dovedností i v rozhovorech, které předem jako koučovací nebyly nastaveny. Maximálně tak i v běžných pracovních rozhovorech dávají prostor zaměstnancům, využívají jejich potenciál, podporují a vyžadují jejich vlastní myšlení a věří v jejich schopnosti o své práci přemýšlet a hledat cesty k dosažení stanovených cílů.

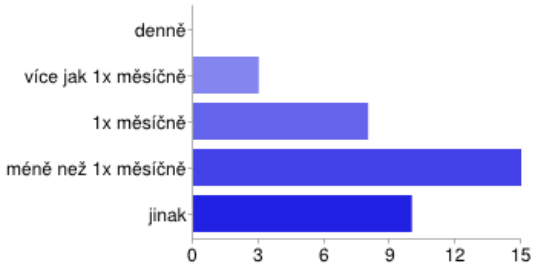
Otázky číslo 6. Jak často používáte koučování v praxi? / 6. Když jste koučováni, tak jak často?

Graf 11 - Časté koučování v praxi – kouči



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 12 - Časté koučování - koučovaní



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 6 - Jak často se s koučinkem setkáváte?

6. Jak často se s koučinkem setkáváte?	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Denně	0	0 %	0	0 %
Více jak 1x měsíčně	4	**80 %**	3	6 %
1x měsíčně	1	20 %	8	17 %
Méně než 1x měsíčně	0	0 %	15	**33 %**
Jinak	0	0 %	10	22 %
Celkem	**5**	**100 %**	**36**	**78 %**

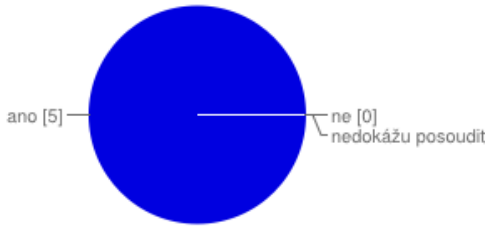
Zdroj: vlastní zpracování

Zde je nutno podotknout, že koučové odpovídali na tento dotaz z pohledu kouče, který může v daném časovém horizontu koučovat více zaměstnanců, případně sám může být koučovaným. Naopak koučovaní odpovídali z pohledu své osoby, jak často jsou v daném časovém horizontu koučováni. Optimální rozmezí mezi jednotlivými koučovacími hodinami u koučovaných je 3 – 4 týdny po dobu cca 6 - 12 měsíců. Z tabulky je patrné, že v tomto optimu se pohybuje 23 % (6 + 17 %) koučovaných. Méně než 1x měsíčně uvedlo 33 % koučovaných, což je jeden z parametrů, který by mohl být zlepšen. Vzhledem k tomu, že interní koučování a koučink centrum ve společnosti funguje necelý rok, dá se předpokládat, že tato hodnota se

bude zmenšovat a v rámci firmy se bude koučování využívat v optimálním časovém rozmezí. U koučů toto optimální časové rozpětí je již naplněno. Dále se potvrzuje (denně = 0 %), že hlavními pracovními náplněmi interních koučů jsou činnosti v rámci svého pracovního zařazení (vedoucí oddělení, ředitel odboru, představenstvo) a interní koučink vykonávají nad rámec jejich pracovního zařazení.

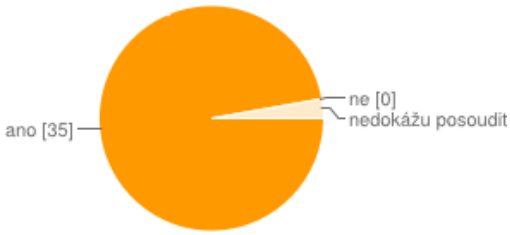
Otázky číslo 7. Je podle Vás koučování pro partnera přínosem? / 7. Je pro Vás koučování přínosem?

Graf 13 - Koučování pro koučovaného přínosem



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 14 - Koučování přínosem



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 7 - Koučování – přínos pro koučovaného

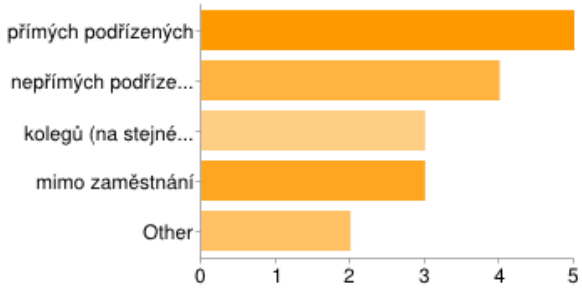
7. Koučování – přínos pro koučovaného?	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Ano	5	**100 %**	35	**76 %**
Ne	0	0 %	0	0 %
Nedokážu posoudit	0	0 %	1	2 %
Celkem	**5**	**100 %**	**36**	**78 %**

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky všichni až na jednoho respondenta vidí v koučování přínos pro partnera/koučovaného. Konkrétní přínosy koučování pro koučovaného jsou dále řešeny v otázce číslo 10.

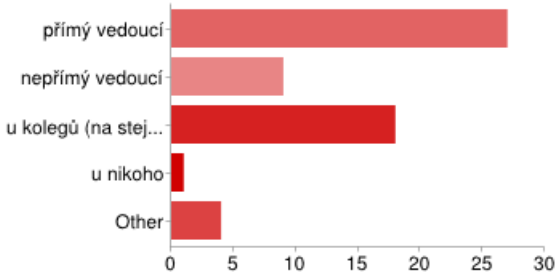
Otázky číslo 8. U koho používáte koučování? / 8. U koho pozorujete, že využívá koučovací techniky?

Graf 15 – Použití koučování u



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 16 – Využití koučovacích technik



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 8 – Použití koučinku u

8. Použití koučinku u:	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Přímých podřízených / vedoucích	5	100 %	27	75 %
Nepřímých podřízených / vedoucích	4	80 %	9	25 %
Kolegů	3	60 %	18	50 %
Mimo zaměstnání / nikoho	3	60 %	1	3 %
Jiné	2	40 %	4	11 %
Celkem	-	**340 %**	-	**164 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Ve společnosti jsou interní kouči v jednotlivých úsecích zastoupeni v souvislosti s počtem zaměstnanců daného úseku. Úsek 1 a 2 (viz obrázek č. 7 - organizační struktura společnosti - kapitola 4.1 Informace o společnosti) má po jednom interním kouči, úsek 3 je co

do počtu zaměstnanců úsekem největším a z jeho středu byli vybráni tři interní kouči a úsek 4 s úsekem 1 jsou co do počtu zaměstnanců nejmenšími úseky. Interní kouči koučují především své podřízené zaměstnance, čemuž odpovídají výsledky šetření (100 % kouči, 75 % koučovaní). Z výsledků je také patrné, že interní kouči mohou po dohodě koučovat i jiné zaměstnance než přímo podřízené – nepřímé podřízené (80 % kouči, 25 % koučovaní), také je vykazováno velké procento koučování kolegů (60 % kouči, 50 % koučovaní). Procenta celkem 340 a 164 vykazují, že koučování probíhá napříč firmou, tj. že interní kouč koučuje nejen v rámci své hierarchie, tj. své podřízené. Hodnoty „mimo zaměstnání“ a „jiné“ ukazují na to, že koučink a koučování zasahuje i mimo pracovní rámec kouče. Nelze oddělit chování a vystupování jen na určité části života kouče, naopak koučování má širší dopad.

Jak je uvedeno v kapitole 5.3.1.1 Tvorba dotazníků u následujících otázek číslo 9, 10 a 11 (viz dotazníky – příloha číslo 2) bylo stanoveno bodové ohodnocení od 1 do 4 z toho důvodu, aby se respondent musel přiklonit k vyššímu nebo nižšímu bodovému ohodnocení. Získané výsledky resp. odpovědi na položené dotazy u těchto otázek jsou uvedeny v tabulkách č. 20, 21 a 22 (viz příloha č. 3). Tyto výsledky byly použity pro výpočet vážených průměrů, které byly vypočteny pomocí bodového ohodnocení a příslušného počtu odpovědí respondentů. Na základě vážených průměrů bylo stanoveno pořadí jednotlivých vlivů koučování na koučované, přínosů pro koučované a přínosů pro kouče/manažery. Toto vyhodnocení je uvedeno v následujících tabulkách číslo 10, 11 a 12.

Otázky č. 9. Koučování má u koučovaného vliv na / 9. Co u Vás koučování ovlivňuje?

Tabulka 9 - Vliv koučinku

9. Vliv koučinku	Kouči		9. Vliv koučinku	Koučovaní	
	vážené průměry	pořadí		vážené průměry	pořadí
Hledání možných řešení	3,4	**1**	**Chování a myšlení (jejich změny)**	3,86	**1**
Rozvoj sebeorganizace	3,4	**1**	**Hledání možných řešení**	3,22	**2**
Pracovní výkon	3,2	**2**	**Rozvoj sebeorganizace**	3,08	**3**
Chování a myšlení (jejich změny)	3,2	**2**	**Lépe pochopit kolegy**	3	**4**
Lépe pochopit kolegy	3	**3**	**Přijímání změn**	3	**4**
Osobní život	3	**3**	**Pracovní výkon**	2,75	**5**
Přijímání změn	2,6	**4**	**Osobní život**	2,56	**6**

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů přidělila předloženým vlivům celkově vyšší bodové ohodnocení (3 nebo 4 body). Proto se hodnoty všech vážených průměrů pohybují nad průměrem 2, což vykazuje, že respondenti předložené vlivy hodnotí jako významné. Pomocí vážených průměrů bylo zjištěno, že kouči na nejvyšším místě označili vliv na koučované u: **hledání možných řešení a rozvoj sebeorganizace**. Koučovaní na nejvyšším místě označili: **chování a myšlení koučovaných (jejich změny)**. Vliv na hledání možných řešení obě skupiny vyhodnotily vysoko (kouči = pořadí 1., koučovaní = pořadí 2.).

Otázky číslo 10. Co koučování koučovanému přináší? / 10. Co Vám koučování přináší?

Tabulka 10 – Přínos pro koučované

10. Přínos pro koučované	Kouči		10. Přínos pro koučované	Koučovaní	
	vážené průměry	pořadí		vážené průměry	pořadí
Možnost na sobě pracovat	3,4	**1**	**Možnost na sobě pracovat**	3,39	**1**
Zlepšování sebereflexe	3,4	**1**	**Zlepšování sebereflexe**	3,36	**2**
Nacházet řešení pro své problémy (potřeby)	3,2	**2**	**Nacházet řešení pro své problémy (potřeby)**	3,31	**3**
Objevovat, rozvíjet schopnosti	3	**3**	**Objevovat, rozvíjet schopnosti**	3,25	**4**
Osobnostní růst a profesionální rozvoj	3	**3**	**Osobnostní růst a profesionální rozvoj**	3,06	**5**
Nezávislost	2,8	4	**Zvládání nejrůznějších situací**	3,06	5
Zvládání nejrůznějších situací	2,8	4	**Lépe se vyrovnávat s překážkami**	2,94	6
Lépe se vyrovnávat s překážkami	2,8	4	**Nezávislost**	2,72	7

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: vzhledem k zaokrouhlování % na celá čísla, součty v některých sloupcích neodpovídají hodnotě 78 % (ale +- 1%).

Většina respondentů přidělila předloženým vlivům vyšší bodové ohodnocení (3 nebo 4 body), které je dokonce vyšší než u o otázky číslo 9. Hodnoty všech vážených průměrů se pohybují nad průměrem 2, což vykazuje, že respondenti předložené přínosy pro koučované hodnotí jako významné. Výsledky ukazují, že 5 z předložených 8 přínosů koučování pro koučované, všichni respondenti hodnotí shodně a to vysokým váženým průměrem (hodnota nad 3). Jako nejlepší byly hodnoceny přínosy: **1. možnost na sobě pracovat, 2. zlepšování sebereflexe, 3. nacházet řešení pro své problémy (potřeby)**.

Otázky číslo 11. Co Vám, jako kouči/manažerovi, koučování přináší? / 11. Co si myslíte, že koučování přináší koučům/Vašim vedoucím?

Tabulka 11 – Přínos pro kouče/manažera

11. Přínos pro kouče/manažera	Kouči		11. Přínos pro kouče/manažera	Koučovaní	
	vážené průměry	pořadí		vážené průměry	pořadí
Rozvoj komunikačních dovedností	3,2	1	Rozvoj komunikačních dovedností	3,22	1
Zvýšení efektivity a výkonu práce	3,2	1	Možnost navázání partnerského, respektujícího vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem	3,03	2
Rozvoj sebereflexe	3,2	1	Zvýšení efektivity a výkonu práce	2,89	3
Možnost navázání partnerského, respektujícího vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem	3	2	Rozvoj sebereflexe	2,83	4

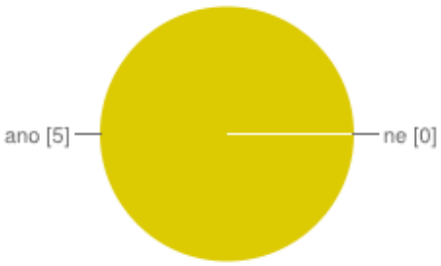
Možnost zaměření se na strategii a koordinaci	2,8	3	**Čas na plánování a stanovování cílů**	2,69	5
Zlepšení firemní kultury	2,8	3	**Možnost zaměření se na strategii a koordinaci**	2,64	6
Čas na plánování a stanovování cílů	2,6	4	**Zlepšení firemní kultury**	2,5	7

Zdroj: vlastní zpracování

I u této otázky, tak jako u předešlých dvou, většina respondentů přidělila přínosům koučování pro kouče vyšší bodové ohodnocení. Na místo číslo jedna ve vyhodnoceném pořadí se u obou skupin respondentů dostaly přínosy: **rozvoj komunikačních dovedností.** Další byly vyhodnoceny: **zvýšení efektivity a výkonu práce, rozvoj sebereflexe, možnost navázání partnerského, respektujícího vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem.**

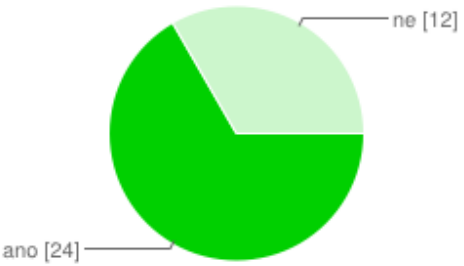
Otázky číslo 12. Pozorujete na sobě změnu ve vedení lidí? / 12. Pozorujete změnu ve vedení lidí ze strany Vašeho nadřízeného?

Graf 17 – Změna kouče ve vedení - kouči



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 18 – Změna ve vedení - koučovaní



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 12 – Změna nadřízeného/kouče ve vedení lidí

12. Změna nadřízeného/kouče ve vedení lidí	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Ano	5	100 %	24	52 %
Ne	0	0 %	12	26 %
Celkem	**5**	**100 %**	**36**	**78 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že všichni kouči na sobě změnu pozorují zejména ve vedení lidí. Více jak polovina koučovaných (52 %) pozoruje změnu u svých nadřízených/koučů při jejich vedení. Konkrétní změny respondentů jsou uvedeny v doplňující odpovědi (viz níže):

Kouči - odpovědělo všech 5 koučů. Změny, které u sebe pozorují:

1. více trpělivosti, tolerance. Větší schopnost přijímat odlišné názory. Být lidem blíž. Používám Ho´oponopono – přijmi odpovědnost za svůj život *(“Ho´oponopono je stará havajská technika. Podstatou je návrat do „nulového stavu“, tedy do stavu, v němž neexistují žádné vzpomínky, paradigmata a naše mysl a podstata je naprosto čistá. V tomto stavu jsme schopni dosáhnout téměř čehokoli, čehož si žádáme. Ve stavu, kdy nejsme ovlivněni ničím, co souvisí s naší minulostí, můžeme ovlivňovat přítomnost a vše, co nás bezprostředně obklopuje.”* – http://www.hooponopono.cz/o-hooponopono, 20.3.2012). Mám větší vnitřní klid bez zmenšené snahy o výkon.
2. méně řeším za kolegy - neurčuji jak, nechávám prostor jejich nápadům, za sebe - kontrolní činnost že vede k požadovanému cíli
3. aktivní naslouchání, rozvoj sebereflexe
4. více naslouchám, netrvám rezolutně na svém názoru, nevnucuji ho, dávám prostor kolegům a vyžaduji od nich odpovědnost
5. více naslouchám, "neřeším pracovníkův problém" formou nevyžádaných rad a doporučení, snažím se vždy na začátku najít cíl, smysl rozhovoru, činnosti.

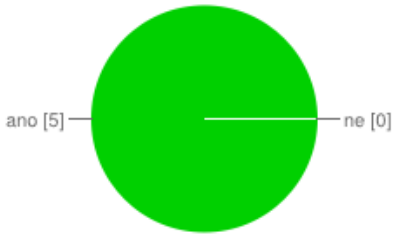
Odpovědi ukazují, že kouči koučovaným více naslouchají, od podřízených vyžadují vlastní myšlení, manažeři společnosti/kouči se těmito myšlenkami inspirují, tím využívají potenciál svých zaměstnanců, motivují je k většímu výkonu a zodpovědnosti.

Koučovaní – odpovědělo 20 koučovaných ze 36: jejich názory viz příloha číslo 4. 9 respondentů z 20 mimo jiné uvedlo pozorovanou změnu u svých nadřízených/koučů ve vedení lidí: “naslouchá, klade otázky”, 6 respondentů uvedlo že vedoucí akceptuje jejich názor a 6 respondentů pozoruje změnu v předávání kompetence a odpovědnosti od manažera na zaměstnance.

Odpovědi koučovaných potvrzují názor koučů, kteří nejvíce uváděli změnu v aktivním naslouchání, komunikaci, kladení otázek a dále v akceptaci názorů zaměstnanců a předávání kompetencí a odpovědnosti.

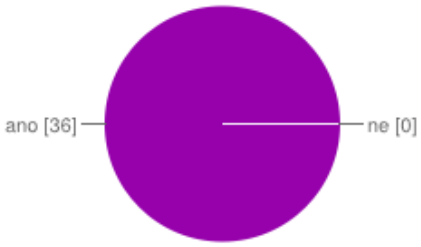
Otázky číslo 13. Pozorujete na koučovaném/koučovaných nějakou změnu? / 13. Pozorujete na sobě nějakou změnu díky koučinku?

Graf 19 – Změna koučovaného – kouči



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Graf 20 – Změna koučovaného - koučovaní



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 13 – Změna koučovaného

13. Změna koučovaného?	Kouči		Koučovaní	
	počet	procenta	počet	procenta
Ano	5	**100 %**	36	**78 %**
Ne	0	0 %	0	0 %
Celkem	**5**	**100 %**	**36**	**78 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti díky koučování pozorují změny u koučovaných.

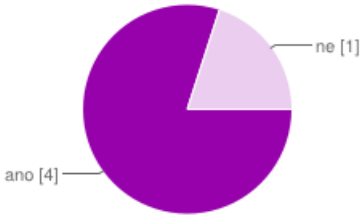
Konkrétní změny koučovaných jsou uvedeny v doplňující odpovědi k otázce číslo 13 (viz příloha číslo 5).

Z odpovědí vyplývá, že u koučovaných má koučování největší vliv zejména na: zájem na sobě pracovat, získání sebedůvěry, porozumění chování druhých, empatie, porozumění svému chování, sebereflexi, zvládání emocí, získání nadhledu, naslouchání, větší jistotu a efektivitu ve vedení lidí, schopnost definovat cíl a najít cesty k jeho naplnění.

Doplňující otázky na kouče:

Otázka číslo 14. Využíváte supervize k udržení/rozvoji svých dovedností kouče?

Graf 21 – Využití supervizí



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 14 – Využíváte supervize?

14. Využíváte supervize?	Kouči	
	počet	procenta
Ano	4	**80 %**
Ne	1	20 %
Celkem	**5**	**100 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Supervizí využívá většina interních koučů (80 %). Prostřednictvím supervizí kouči reflektují vlastní práci, je to jedna z cest k jejich dalšímu rozvoji, mohou nacházet nová řešení problematických situací. Z toho vyplývá, že kouči mají zájem na sobě dále pracovat.

Otázka číslo 14. a) Kde využíváte supervize?

Tabulka 15 – Kde využíváte supervize?

14. a) Kde využíváte supervize?	Kouči	
	počet	procenta
Firma číslo 1	0	0 %
Firma číslo 2	4	**100 %**
Firma číslo 3	3	75 %
Jiná firma	1	25 %
Celkem	-	**200 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Supervize se využívají především u firmy číslo 2 a zároveň kouči pro supervize využívají více než jednu firmu (200 %).

Otázka číslo 14. b) Kolikrát za rok využíváte supervize?

Tabulka 16 – Kolikrát za rok využíváte supervize?

14. b) Kolikrát za rok je využíváte?	Kouči	
	počet	procenta
1x za rok	0	0 %
2x za rok	**3**	**60 %**
3x za rok	0	0 %
Více jak 3x za rok	1	20 %
Celkem	**4**	**80 %**

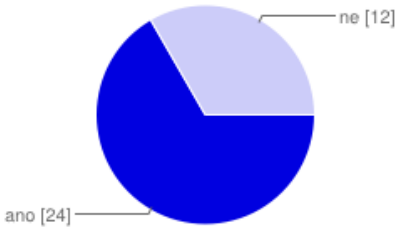
Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená účast na supervizích je 3x ročně. V této oblasti lze doporučit zlepšení, neboť této hodnoty dosahuje pouze jeden interní kouč, ostatní kouči supervize využívají 2x ročně (60 %) a jeden kouč supervize nevyužívá.

Doplňující otázky na koučované:

Otázka číslo 14. Máte zájem dozvědět se více o koučinku?

Graf 22 – Zájem dozvědět se více o koučinku



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 17 – Zájem dozvědět se více

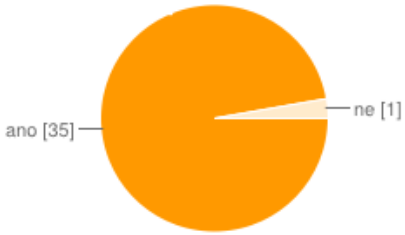
14. Zájem dozvědět se více?	Koučovaní	
	počet	procenta
Ano	24	**52 %**
Ne	12	26 %
Celkem	**36**	**78 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Z 36 koučovaných, kteří koučování využívají, má 24 z nich (52 %) zájem o další informace ke koučinku. Tito respondenti jsou zdrojem pro další rozvoj firemního koučinku a pro jejich zařazení do dalších vzdělávacích výcviků.

Otázka číslo 15. Doporučili byste absolvování koučinku svým kolegům?

Graf 23 – Doporučení koučinku



Zdroj: vyhodnocení Googlem

Tabulka 18 – Doporučení

15. Doporučení?	Koučovaní	
	počet	procenta
Ano	35	**76 %**
Ne	1	2 %
Celkem	**36**	**78 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů (35 z 36, tj. 76 %) by doporučila koučink svým kolegům.

Nejčastější zdůvodnění doporučení koučinku: vliv na osobní a pracovní život, sebereflexi, více o sobě přemýšlet, pracovat na sobě, hledat vlastní cesty, změny, hledat řešení vlastního problému, být u sebe („nesvádět nic na okolí“).

Konkrétní odpovědi na doplňující otázku viz příloha číslo 6.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Výroky členů představenstva společnosti:

Naše okolí se neustále mění a tomu koresponduje i permanentní práce na vlastním rozvoji. Požadavky na jednotlivce se neustále zvyšují a pokud současně nerosteme i my, začneme ztrácet. V tomto smyslu je přirozené, že každý má jiný potenciál i tempo rozvoje a právě individualitě chceme věnovat maximální pozornost.

Vize a strategie jsou základem pro obchodní a finanční plány. Určují dlouhodobě, co a jak bude firma dělat. Každý zaměstnanec by měl znát vizi a strategii naší společnosti neboť když ví, proč firma vůbec existuje a kam směřuje, má lepší pocit z toho, co dělá. A mohu to ovlivnit. To platí pro mě (předsedu představenstva) i pro všechny zaměstnance.

Co platí pro zaměstnance společnosti, platí a je důležité i pro mě (člen představenstva), já jsem také zaměstnanec.

Řídím se myšlenkou: „nevíš – li, kam pluješ, není ti žádný vítr dobrý."

Každý zaměstnanec naší společnosti má možnost nebo ve vlastním zájmu spíš „povinnost" přispívat k naplnění strategických cílů, a tudíž vize.

Motto jedné z dodavatelských firem: umění vést druhé začíná u umění vést sebe sama.

Výše uvedené výroky ukazují, že společnost vyhodnotila prostředí, ve kterém se pohybuje (společnost i její zaměstnanci) za rychle se měnící a pro udržení svých výsledků a dosažení stanovených cílů zvolila nový způsob osobnostního a profesního rozvoje svých zaměstnanců a to koučování. Začala vytvářet prostředí, kde se všichni chtějí zlepšovat a růst, jsou otevřeni všem formám posilování vlastního potenciálu, tedy i koučování. Tomu odpovídají i reakce zaměstnanců společnosti na zaslaný dotazník. Jejich reakce byla velmi pozitivní a přesto, že odpovídali na citlivé dotazy byli velmi otevření a vstřícní. Koučování by doporučilo svým kolegům 76 % a zájem o další informace má 52 % respondentů – koučovaných. To svědčí o tom, že koučink jako takový je ve firmě přijímán pozitivně, zaměstnanci ho hodnotí jako velmi přínosný pro jejich osobnostní a profesní rozvoj. Tomu odpovídají i výsledky, kdy 78 % koučovaných odpovědělo, že koučinku využívá pro svůj rozvoj. Vzhledem k tomu, že byli osloveni zaměstnanci, kteří byli zařazeni do výcvikových programů „Manažerské koučování", „Systemických výcvikových programů" a „Talent

programu“, dalo se předpokládat, že 100 % respondentů z výše uvedených skupin na otázku číslo 3, zda využívají koučink, odpoví kladně. Jedno z doporučení pro koučink centrum je zlepšení osvěty a komunikace tak, aby zaměstnanci, kterým společnost umožní se prostřednictvím koučinku vzdělávat, měli o koučování zájem, znali jeho přínosy a možnosti pro svůj vlastní rozvoj. Interní kouči byli v prvé řadě k dispozici právě zaměstnancům zařazených v „Talent programu“. Tuto možnost však všichni nevyužili. Další otázkou je, jaký zájem o interní kouče bude v momentě, kdy jejich služby budou moci využít i ostatní zaměstnanci napříč firmou, neboť v současné době interní kouči koučují především své přímé podřízené. Zde významnou úlohu sehraje právě komunikace, osvěta a prezentace koučink centra. Také je třeba se zamyslet nad současnou skladbou interních koučů (2 vedoucí oddělení, 1 ředitel odboru, 2 z řad představenstva). Kouči na vrcholových pozicích (představenstvo, ředitel odboru) mohou být vytíženi jinými pracovními povinnostmi a pro koučování jim nemusí zbývat potřebný čas. Také je otázkou, kdo ze zaměstnanců si za svého kouče vybere právě ředitele odboru či dokonce člena představenstva. To není o ne/důvěře, ale o nastavení zaměstnanců, tj. jejich vnímání autorit a svého bezpečí. Jedno z doporučení je rozšířit interní kouče z řad manažerů středního managementu. Z dotazníků vyplynulo, že koučovaní upřednostňují koučování u externích firem a překlopení na využívání interních koučů napříč firmou bude klíčovou otázkou.

Koučování má podporu napříč firmou, od nejvyššího vedení přes přímé nadřízené až k referentům. Ze 46 oslovených respondentů – koučovaných/pracovníků koučink využívá 36 a to: 4 ředitelé odborů, 9 vedoucích oddělení, 14 team leaderů a 9 referentů. Interními kouči jsou zaměstnanci od vedoucích oddělení až po členy představenstva.

Pro koučování je důležité časové omezení. Koučink má umožnit koučovanému vyšší míru samostatnosti a sebedůvěry, nikoliv zvýšit míru jeho závislosti na někom dalším. Proto je pro každý koučinkový proces definován přesný cíl, po jehož dosažení je koučink ukončen. V dotazníku, u otázky číslo 6, která se zabývala frekvencí koučování, 33 % koučovaných uvedlo, že koučink využívá méně než 1x měsíčně. Toto je jeden z parametrů, který by měl být zlepšen, neboť optimum mezi jednotlivými koučinky je 3 – 4 týdny po dobu 6 – 12 měsíců, toto optimum využívá jen 23 % respondentů.

Odpovědi respondentů na otázky číslo 9, 10 a 11 ukazují, jak koučovaní a interní kouči hodnotí vlivy a přínosy koučování na jejich osoby.

- Nejvyšší hodnoty u koučovaných byly přiděleny přínosům a vlivům: hledání možných řešení a rozvoj sebeorganizace (efektivní využívání času, maximální využívání vlastních možností, schopností, intenzivního seberozvoje apod.), chování a myšlení koučovaných (jejich změny), možnost na sobě pracovat, zlepšování sebereflexe, nacházet řešení pro své problémy, potřeby.

Z odpovědí je patrné, že prostřednictvím koučování zaměstnanci u sebe nacházejí své silné stránky a dále na nich staví, objevují svůj potenciál a využívají jej. Vystupují ze zajetých způsobů myšlení a prostřednictvím sebeorganizace jsou schopni sami řešit jim přidělené úkoly a přejímat zodpovědnost za ně.

- Nejníže byly hodnoceny přínosy a vlivy na: pracovní výkon, přijímání změn a lépe pochopit kolegy, nezávislost, lépe se vyrovnávat s překážkami, zvládat nejrůznější situace.

Prostřednictvím koučování lze dosáhnout podpory rozvoje osobnosti koučovaného, zvýšení jeho sebevědomí a tím i jeho výkonnosti. Přestože přidělené bodové ohodnocení i u těchto odpovědí bylo nadprůměrné, mělo by se právě zlepšení pracovního výkonu a přijímání změn dostat v hodnotovém žebříčku výše. Zde lze doporučit manažerům, aby se v rámci koučování zaměřili právě na tyto oblasti a vedli zaměstnance-manažery k jejich zlepšení. To je také závislé na vůli, požadavcích a vytvoření prostředí právě ze strany vedoucích pracovníků. K řešení této otázky lze doporučit také využívání supervizí.

- Nejvyšší hodnoty přínosů u koučů: rozvoj komunikačních dovedností, zvýšení efektivity a výkonu práce, rozvoj sebereflexe (přemýšlení o tom, co, proč a jak dělám, zda je to to nejužitečnější a co nebo jak by mohlo být užitečnější), možnost navázání partnerského respektujícího vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem.

Tyto odpovědi ukazují že, úspěšní manažeři společnosti zajišťují dosažení cílů prostřednictvím svých podřízených zaměstnanců. Toho mohou dosáhnout v momentě, kdy využívají potenciálu zaměstnanců, rozvíjejí právě komunikační dovednosti, umějí klást otázky a věří ve schopnosti svých podřízených. Naslouchají jim, chtějí znát jejich názor a mají odvahu zkoušet nové přístupy. Úkolem koučinku je pomocí dotazování nedirektivního rázu

dovést pracovníka k řešením, která jsou optimální jak pro něj, tak pro společnost. Schopnost a dovednost koučování je cenný doplněk v paletě stylů řízení, které by měl manažer ovládat.

- Nejnižší přínosy u koučů: čas na plánování a stanovování cílů, zlepšení firemní kultury, možnost zaměření se na strategii a koordinaci.

V rámci struktury činnosti vedoucích pracovníků můžeme hovořit o koncepční (př. zpracování strategií, podnikatelských záměrů, marketingové činnosti apod.) a operativní činnosti (bezprostřední řízení). Podíl koncepční činnosti je tím vyšší, čím vyšší stupeň řízení vedoucí pracovník zaujímá. Většina manažerů na nižších stupních řízení se zabývá operativní činností a nezbývá jim čas na činnost koncepční. Koučováním by manažer měl dosáhnout změny poměru mezi těmito činnostmi, tj. delegovat vybrané činnosti na své podřízené. Za nejnižší přínosy byly označeny: čas na plánování a stanovování cílů. Tento výsledek ovlivnilo i složení respondentů, kteří byli i z řad referentů a nejnižších článků manažerských pozic (Team leadři), kde koncepční činnosti v porovnání s operativou není přikládána taková váha.

Výsledky dotazníkového šetření potvrdily soulad mezi teoretickou částí viz kapitola 3.6 Přínosy koučování a praxí.

6 Závěr

V rámci společnosti roste individuální tlak na řídící pracovníky, kteří se pohybují v nejistém a nestabilním prostředí bankovního trhu právě tak, jako společnost sama. Koučink jim může pomoci tento tlak lépe zvládat a umožnit jim, aby pro sebe našli příslušnou orientaci. Zaměstnanci si uvědomují, že osobnostní rozvoj a jasné kariérní cíle v době rychlých změn představují významný instrument pro zajištění své zaměstnatelnosti, tj. vlastní atraktivity ve vztahu k zaměstnavateli. V dnešní individualistické době je velmi významné pečovat o svůj lidský kapitál a neustále ho rozvíjet.

Koučink společnost využívá jako účinný nástroj rozvoje jednotlivců i týmů, slouží manažerům jako efektivní styl vedení, mění hierarchickou firemní kulturu na kulturu-koučovací.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, **jaký význam má metoda koučinku pro manažerskou práci**. Tento cíl byl naplněn, což dokazují také výsledky dotazníkového šetření,

které bylo provedeno ve vybrané bankovní instituci. Složení respondentů, které bylo z 63 % ve skupině středního managementu (Team leader a vedoucí oddělení), a jejich odpovědi potvrdily význam a využívání metody koučinku právě v oblasti managementu. Tato společnost tím, že využívá koučování k osobnostnímu a profesnímu rozvoji svých klíčových zaměstnanců, je svým způsobem výjimečná. Vzhledem k tomu, že koučink je nemalou investicí, jsou to účelně vynaložené finanční prostředky, které se vracejí v podobě plnění cílů a strategie této společnosti. Společnost se začala připravovat na využívání koučinku již v roce 2006, v roce 2011 ze středu jejích zaměstnanců vzešlo 5 interních koučů a svoji činnost zahájilo koučink centrum. Od roku 2006 firma prošla mnohými organizačními změnami, musela se vyrovnat se změnami, které přinesl bankovní trh, ekonomická krize a dění ve společnosti, a to mimo jiné díky nové firemní kultuře a vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím systemických koučovacích výcviků. Společnost potlačuje direktivu a na první místo řadí tvůrčí práci zaměstnanců, využívání jejich potenciálu, nastavuje cíle nejen firemní, ale i jednotlivým zaměstnancům prostřednictvím ročních rozhovorů (RoRo).

Výrok předsedy představenstva společnosti: Svět kolem nás se rychle mění. Pokud chceme zůstat jedničkou, musíme se měnit také. Takže můj recept: nečekat na změny, až přijdou, ale začít s nimi sami, každý u sebe. Předseda představenstva je jedním z pěti interních koučů, což dokazuje, že tato společnost to s rozvojem svých zaměstnanců myslí opravdu vážně.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

CELLEROVÁ, Iva. *Efektivní metody rozvoje a motivace talentů ve stavební spořitelně.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 99s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeněk Šimek, MSc., MBA.

CRKALOVÁ, A., RIETHOF. N.: Jak zefektivnit práci v týmu, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 200s., ISBN 978-80-247-1624-4

DAŇKOVÁ, M.: Koučování – kdy, jak a proč, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 112s., ISBN 978-80-247-2047-0

DOWNEY, M.: Effective Coaching. London, The Orion Publishing Group Ltd 1999

FOLWARCZNÁ, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, ISBN 978-80-247-3067-7

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R.: Vedení lidí a koučování v každodenní praxi, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 256s., ISBN 978-80-247-2654-0

HRON, J.: Teorie řízení, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze., 2009, 138 s,. ISBN 978-80-213-0695-0

KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. Praha: Victoria publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

PARMA, P.: Umění koučovat, Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, 222 s,. ISBN 80-86851-34-6

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

ŠTRACH, P.: Principy managementu., Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 157 s., ISBN 978-80-86730-32-5

WHITMORE, J.: Coaching for Performance. London, Nicolas Brearley Publishing, 1992, str. 240, ISBN 978-1-85788-535-4

7.2 Internetové zdroje

Evolutio [online]. 2009 [cit. 2011-08-20]. Dostupný z WWW: <http://www.evolutio.cz/o-koucinku/historie.html>.

FIALA, Roman. *Vspjbrasna* [online]. c2008 [cit. 2011-07-22]. Dostupný z WWW: <www.vspjbrasna.cz/download.php?sid=21399>.

Ipodnikatel [online]. 2011 [cit. 2011-08-01]. Dostupný z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/koucovani-jako-styl personalniho-rizeni.html>.

Iprosperita [online]. 2010 [cit. 2011-08-21]. Dostupný z WWW: <http://www.iprosperita.cz/vyrobky-a-sluzby/952-sir-john-whitmore-v-praze>.

Koučink [online]. 2010 [cit. 2011-07-20]. Dostupný z WWW: <http:// koucink.eu/cz/koucink-manazeru/koucovani.html>.

Koucinkcentrum [online]. 2005 [cit. 2011-08-01]. Dostupný z WWW: <http://koucinkcentrum.cz/historie-koucinku>.

Koucovani-poradenstvi [online]. 2010 [cit. 2011-08-03]. Dostupný z WWW:

<http://www.koucovani-poradenstvi.cz/koucovani/index.php?section=2>.

PODHAJSKÁ, Barbora. *Theses* [online]. c2010 [cit. 2011-09-03]. Dostupný z WWW: <http://theses.cz/id/lr7089/90061-198256257.pdf>.

7.3 Další materiály

Interní materiály vybrané společnosti

8 Přílohy

PŘÍLOHA ČÍSLO 1

Úvodní dopis k dotazníkům

Vážená paní, Vážený pane,

dovoluji si Vás touto cestou požádat o vyplnění přiloženého dotazníku, který bude využit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce na téma „Význam koučinku v manažerské práci“. Dotazník byl rozeslán jak koučům, tak koučovaným v rámci společnosti.

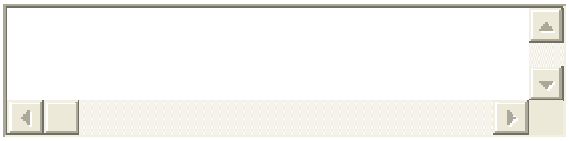
Ujišťuji Vás, že veškerá získaná data budou použita pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní (dotazník byl vytvořen v internetovém prohlížeči Google.cz, Vaše odpovědi se budou ukládat přímo do vytvořené tabulky Googlem, který zobrazí pouze odpovědi a čas vyplnění, ne Vaše jméno). Prosím tedy o co nejupřímnější odpovědi. Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat více jak 15 minut.
Předem velice děkuji za Vaši spolupráci.

S přáním hezkého dne
Bc. Tereza Růžičková
Studentka 5. ročníku PEF ČZU v Praze

PŘÍLOHA ČÍSLO 2

DOTAZNÍKY

Dotazník pro kouče



Informativní část

1. Pohlaví *

- muž
- žena

2. Vámi zastávaný stupeň řízení *

- Team leader (TL)
- Vedoucí oddělení (VO)
- Ředitel odboru (ŘO)
- Představenstvo

3. Využíváte koučink pro svůj osobní rozvoj? *

- ano
- ne

Stránka 2

Po stránce 1

Poznámka: Výběr možnosti „Přejít na stránku“ bude mít před touto navigací přednost. Další informace.

4. Jaká externí firma Vás připravuje/připravovala na profesi kouče? *

- ☐ firma č. 1
- ☐ firma č. 2
- ☐ firma č. 3
- ☐ jiná

Stránka 3

Po stránce 2

Zjišťovací část

5. Dohodnete se předem se svým podřízeným na koučovacím rozhovoru (ví koučovaný předem, že bude koučován)? *

- ○ ano
- ○ ne
- ○ občas ano a občas ne

6. Jak často používáte koučování v praxi? *

- ○ denně
- ○ více jak 1x měsíčně
- ○ 1x měsíčně
- ○ méně než 1x měsíčně
- ○ jinak

7. Je podle Vás koučování pro partnera přínosem? *

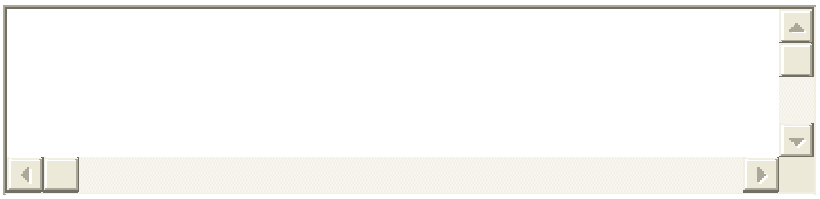
- ○ ano
- ○ ne
- ○ nedokážu posoudit

8. U koho používáte koučování? *

- ☐ přímých podřízených
- ☐ nepřímých podřízených
- ☐ kolegů (na stejné pozici)
- ☐ mimo zaměstnání
- ☐ Jiné:

9. Koučování má u koučovaného vliv na: *obodujte (čím vyšší číslo, tím větší vliv)

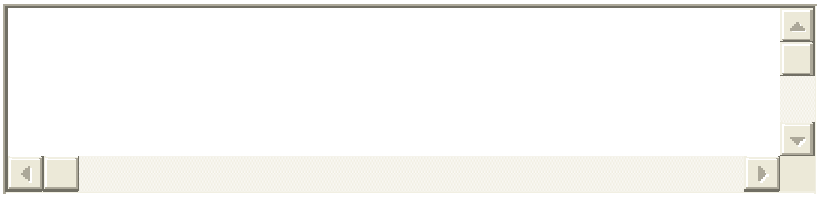
	1	2	3	4
lepší pochopení kolegů	○	○	○	○
hledání možných řešení	○	○	○	○
přijímání změn	○	○	○	○
osobní život	○	○	○	○
pracovní výkon	○	○	○	○
chování a myšlení (jejich změny)	○	○	○	○
rozvoj sebeorganizace (efektivní využívání času, využívání vlastních možností, ...)	○	○	○	○
jiný vliv	○	○	○	○

jiný vliv - jaký? 

10. Co koučování koučovanému přináší? *obodujte (čím vyšší číslo, tím má položka větší přínos)

	1	2	3	4
možnost na sobě pracovat	○	○	○	○
nacházet řešení pro své problémy (potřeby)	○	○	○	○
objevovat, rozvíjet jeho schopnosti	○	○	○	○
lépe se vyrovnávat s překážkami	○	○	○	○
osobnostní růst a profesionální rozvoj	○	○	○	○
nezávislost	○	○	○	○
zvládání nejrůznějších situací	○	○	○	○
zlepšování sebereflexe (přemýšlení o tom, co, proč a jak dělám)	○	○	○	○
jiné přínosy	○	○	○	○

jiné přínosy - co jiného koučování koučovanému přináší?

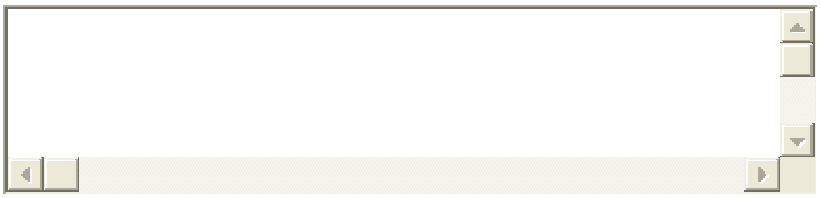


11. Co Vám, jako kouči/manažerovi, koučování přináší? *obodujte (čím vyšší číslo, tím vyšší přínos)

	1	2	3	4
rozvoj sebereflexe	○	○	○	○
rozvoj komunikačních dovedností (aktivní naslouchání, kladení otázek…)	○	○	○	○
čas na plánování a stanovování cílů	○	○	○	○
zvýšení efektivity a výkonu práce (oddělení, referátů)	○	○	○	○
zlepšení firemní kultury	○	○	○	○
možnost zaměření se na strategii a koordinaci	○	○	○	○
možnost navázání partnerského, respektujícího vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem	○	○	○	○

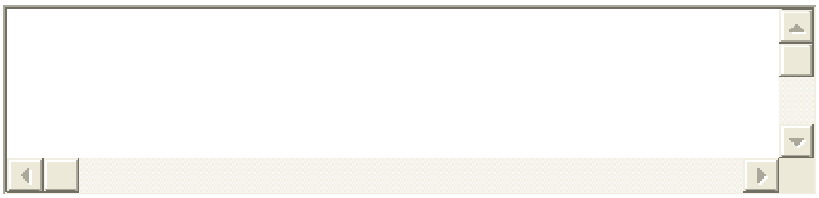
	1	2	3	4
jiné přínosy				

jiné přínosy - co jiného Vám koučování přináší?



12. Pozorujete na sobě změnu ve vedení lidí? *

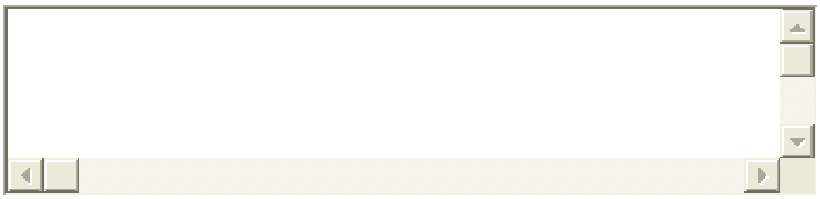
- ano
- ne

Pokud ano, jakou? 

13. Pozorujete na koučovaném/koučovaných nějakou změnu? *

- ano
- ne

Pokud ano, jakou/jaké konkrétně?



Doplňující otázky

14. Využíváte supervize k udržení/rozvoji svých dovedností kouče? *

- ano
- ne

Stránka 4

Po stránce 3

Poznámka: Výběr možnosti „Přejít na stránku“ bude mít před touto navigací přednost. Další informace.

14. a) Kde využíváte supervize? *

- firma č. 1
- firma č. 2
- firma č. 3
- jiná firma

14. b) Kolikrát za rok využíváte supervize? *

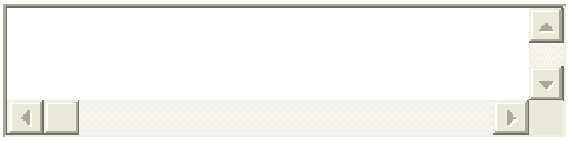
- 1x za rok
- 2x za rok
- 3x za rok
- více jak 3x za rok

Stránka 5

Po stránce 4

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku!

Dotazník pro koučovaného/pracovníka



Informativní část

1. Pohlaví *

- muž
- žena

2. Vámi zastávaná pracovní pozice *

- Referent
- Team leader (TL)
- Vedoucí oddělení (VO)
- Ředitel odboru (ŘO)

3. Využíváte koučink? *

- ano
- ne

Stránka 2

Po stránce 1

Poznámka: Výběr možnosti „Přejít na stránku“ bude mít před touto navigací přednost. Další informace.

4. Jaký kouč Vás koučoval/koučuje? *

- interní kouč
- externí kouč

Pokud jste zvolil/a možnost externího kouče, pokračujte v této otázce:

- ☐ firma č. 1
- ☐ firma č. 2
- ☐ firma č. 3
- ☐ jiná firma

Stránka 3

Po stránce 2

Zjišťovací část

5. Jste předem se svým nadřízeným/koučem dohodnuti o koučovacím rozhovoru (víte předem, že budete koučován/a)? *

- ○ ano
- ○ ne
- ○ občas ano a občas ne

6. Když jste koučováni, tak jak často? *

- ○ denně
- ○ více jak 1x měsíčně
- ○ 1x měsíčně
- ○ méně než 1x měsíčně
- ○ jinak

7. Je pro Vás koučování přínosem? *

- ○ ano
- ○ ne
- ○ nedokážu posoudit

8. U koho pozorujete, že využívá koučovací techniky? *

- ☐ přímý vedoucí
- ☐ nepřímý vedoucí
- ☐ u kolegů (na stejné pozici)
- ☐ u nikoho
- ☐ Jiné: _____

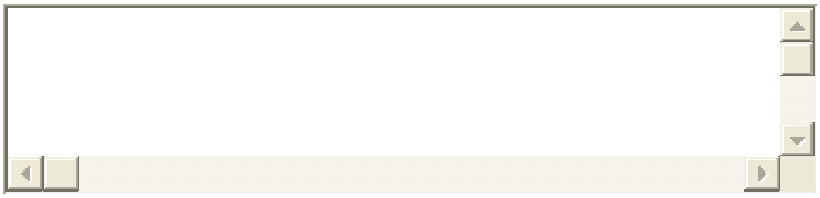
Stránka 4

Po stránce 3

9. Co u Vás koučování ovlivňuje? *obodujte (čím vyšší číslo, tím Vás koučování ovlivňuje více)

	1	2	3	4
lépe pochopit kolegy	○	○	○	○
hledání možných řešení	○	○	○	○
přijímání změn	○	○	○	○
osobní život	○	○	○	○
pracovní výkon	○	○	○	○
chování a myšlení (jejich změny)	○	○	○	○
rozvoj sebeorganizace (efektivní využívání času, využívání vlastních možností,...)	○	○	○	○
jiné vlivy	○	○	○	○

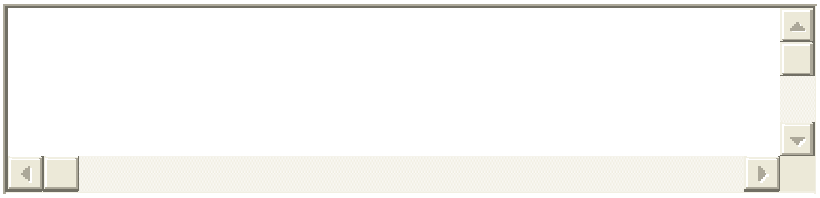
jiné vlivy - co jiného u Vás koučování ovlivňuje?



10. Co Vám koučování přináší? *obodujte (čím vyšší číslo, tím je položka důležitější)

	1	2	3	4
možnost na sobě pracovat	○	○	○	○
nacházet řešení pro své problémy (potřeby)	○	○	○	○
objevovat, rozvíjet mé schopnosti	○	○	○	○
lépe se vyrovnávat s překážkami	○	○	○	○
osobnostní růst a profesionální rozvoj	○	○	○	○
nezávislost	○	○	○	○
zvládání nejrůznějších situací	○	○	○	○
zlepšování sebereflexe (přemýšlení o tom, co, proč a jak dělám)	○	○	○	○
jiné přínosy	○	○	○	○

jiné přínosy - co jiného Vám koučování přináší?



11. Co si myslíte, že koučování přináší koučům/Vašim vedoucím? *bodově ohodnoťte, podle důležitosti (1 – nic nepřináší, 4 – je velmi důležité)

	1	2	3	4
rozvoj sebereflexe	○	○	○	○
rozvoj komunikačních dovedností (aktivní naslouchání, kladení otázek…)	○	○	○	○
čas na plánování a stanovování cílů	○	○	○	○
zvýšení efektivity a výkonu práce (oddělení, referátů)	○	○	○	○
zlepšení firemní kultury	○	○	○	○
možnost zaměření se na strategii a koordinaci	○	○	○	○
možnost navázání partnerského, respektujícího vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem	○	○	○	○

	1	2	3	4
jiné přínosy				

jiné přínosy - co jiného koučování koučům/Vašim vedoucím přináší?

12. Pozorujete změnu ve vedení lidí ze strany Vašeho nadřízeného? *

- ano
- ne

Pokud ano, jakou?

13. Pozorujete na sobě nějakou změnu díky koučinku? *

- ano
- ne

Pokud ano, jakou/jaké konkrétně?

Doplňující otázky

14. Máte zájem dozvědět se více o koučinku? *

- ano
- ne

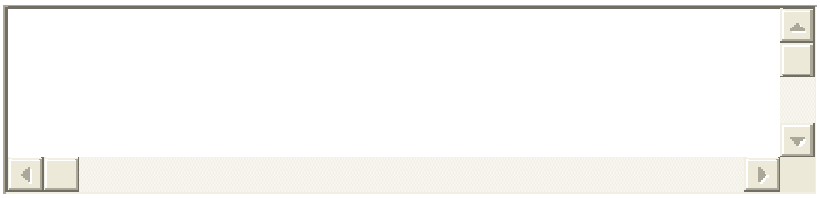
Stránka 5

Po stránce 4

15. Doporučili byste absolvování koučinku svým kolegům? *

- ano
- ne

Svou odpověď, prosím, zdůvodněte:



Stránka 6

Po stránce 5

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku

PŘÍLOHA ČÍSLO 3

Tabulka 19 – Vliv koučinku – výsledná tabulka k otázkám č. 9

9. Vliv koučinku	body	Kouči		Koučovaní	
		počet	procenta	počet	procenta
Lépe pochopit kolegy	1	0	0 %	3	7 %
	2	1	20 %	8	17 %
	3	3	**60 %**	11	24 %
	4	1	20 %	14	**30 %**
Vážený průměr		**3**		**3**	
Hledání možných řešení	1	1	20 %	2	4 %
	2	0	0 %	2	4 %
	3	0	0 %	18	**39 %**
	4	4	**80 %**	14	30 %
Vážený průměr		**3,4**		**3,22**	
Přijímání změn	1	1	20 %	3	7 %
	2	1	20 %	5	11 %
	3	2	**40 %**	17	**37 %**
	4	1	20 %	11	24 %
Vážený průměr		**2,6**		**3**	
Osobní život	1	0	0 %	7	15 %
	2	1	20 %	10	22 %
	3	3	**60 %**	11	**24 %**
	4	1	20 %	8	17 %
Vážený průměr		**3**		**2,56**	
Pracovní výkon	1	0	0 %	1	2 %
	2	1	20 %	11	24 %
	3	2	**40 %**	20	**43 %**
	4	2	**40 %**	4	9 %

Vážený průměr		**3,2**		**2,75**	
Chování a myšlení (jejich změny)	1	0	0 %	0	0 %
	2	1	20 %	6	13 %
	3	2	**40 %**	17	**37 %**
	4	2	**40 %**	19	28 %
Vážený průměr		**3,2**		**3,86**	
Rozvoj sebeorganizace	1	0	0 %	0	0 %
	2	1	20 %	5	11 %
	3	1	20 %	23	**50 %**
	4	3	**60 %**	8	17 %
Vážený průměr		**3,4**		**3,08**	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20 – Přínos pro koučované – výsledná tabulka k otázkám č. 10

10. Přínos pro koučované	body	Kouči		Koučovaní	
		počet	procenta	počet	procenta
Možnost na sobě pracovat	1	1	20 %	0	0 %
	2	0	0 %	5	11 %
	3	0	0 %	12	26 %
	4	4	**80 %**	19	**41 %**
Vážený průměr		**3,4**		**3,39**	
Nacházet řešení pro své problémy (potřeby)	1	1	20 %	0	0 %
	2	0	0 %	4	9%
	3	1	20 %	17	**37 %**
	4	3	**60 %**	15	32 %
Vážený průměr		**3,2**		**3,31**	
Objevovat, rozvíjet schopnosti	1	0	0 %	0	0 %
	2	1	20 %	4	9 %
	3	3	**60 %**	19	**41 %**
	4	1	20 %	13	28 %

Vážený průměr		**3**		**3,25**	
Lépe se vyrovnávat s překážkami	1	0	0 %	2	4 %
	2	2	**40 %**	8	17 %
	3	2	**40 %**	16	**35 %**
	4	1	20 %	10	22 %
Vážený průměr		**2,8**		**2,94**	
Osobnostní růst a profesionální rozvoj	1	1	20 %	2	4 %
	2	0	0 %	4	9 %
	3	2	**40 %**	20	**43 %**
	4	2	**40 %**	10	22 %
Vážený průměr		**3**		**3,06**	
Nezávislost	1	0	0 %	5	11 %
	2	3	**60 %**	8	17 %
	3	0	0 %	15	**33 %**
	4	2	40 %	8	17 %
Vážený průměr		**2,8**		**2,72**	
Zvládání nejrůznějších situací	1	0	**0 %**	0	0 %
	2	2	**40%**	9	19 %
	3	2	**40 %**	16	**35 %**
	4	1	20 %	11	24 %
Vážený průměr		**2,8**		**3,06**	
Zlepšování sebereflexe	1	1	20 %	0	0 %
	2	0	0 %	1	2 %
	3	0	0 %	21	**46 %**
	4	4	**80 %**	14	30 %
Vážený průměr		**3,4**		**3,36**	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21 – Přínos pro kouče/manažera – výsledná tabulka k otázkám č. 11

11. Přínos pro kouče/manažera	Body	Kouči		Koučovaní	
		počet	procenta	počet	procenta
Rozvoj sebereflexe	1	1	20 %	2	4 %
	2	0	0 %	11	24 %
	3	1	20 %	14	**30 %**
	4	3	**60 %**	9	20 %
Vážený průměr		**3,2**		**2,83**	
Rozvoj komunikačních dovedností	1	1	20 %	2	4 %
	2	0	0 %	2	4 %
	3	1	20 %	18	**39 %**
	4	3	**60 %**	14	30 %
Vážený průměr		**3,2**		**3,22**	
Čas na plánování a stanovování cílů	1	0	0 %	3	7 %
	2	1	20 %	8	17 %
	3	4	**80 %**	22	**48 %**
	4	0	0 %	3	7 %
Vážený průměr		**2,6**		**2,69**	
Zvýšení efektivity a výkonu práce	1	0	0 %	2	4 %
	2	2	40 %	10	22 %
	3	0	0 %	14	**30 %**
	4	3	**60 %**	10	22 %
Vážený průměr		**3,2**		**2,89**	
Zlepšení firemní kultury	1	0	0 %	6	13 %
	2	2	**40 %**	13	**28 %**
	3	2	**40 %**	10	22 %
	4	1	20 %	7	15 %
Vážený průměr		**2,8**		**2,5**	

Možnost zaměření se na strategii a koordinaci	1 2 3 4	0 2 2 1	0 % **40 %** **40 %** 20 %	4 11 15 6	9 % 24 % **33 %** 13 %
Vážený průměr		**2,8**		**2,64**	
Možnost navázání partnerského, respektujícího vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem	1 2 3 4	1 0 2 2	20 % 0 % **40 %** **40 %**	3 6 14 13	7 % 13 % **30 %** 28 %
Vážený průměr		**3**		**3,03**	

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA ČÍSLO 4

Odpovědi koučovaných na doplňující otázku k otázce číslo 12.

1. Naslouchá, ptá se, akceptuje názory, bere je do úvahy.
2. Větší pochopení ve stresových situacích.
3. Zvyšování výkonnosti, lepší akceptace změn, orientace na efektivitu.
4. Nadřízený nám nechává větší volnost v rozhodování, požaduje od nás převzetí kompetencí.
5. Více naslouchá.
6. Je tvrdší.
7. Naučené fráze, delegování úkolů.
8. Částečně, není zde dlouho.
9. Více samostatnosti, plně kompetentní.
10. Nadřízený se víc ptá, dává větší rozvoj, poskytuje zpětnou vazbu.
11. Aktivní kladení otázek, prostor pro vyjádření, naslouchání.
12. Sebevědomí, kvalitní nastavování cílů.
13. Zlepšení komunikace. Zvýšení sebevědomí = vyrovnanější chování.
14. Zvyšuje se kompetentnost podřízených.

15. Při hledání řešení mám více prostoru, rozšíření kompetencí, zlepšení komunikace.
16. Více prostoru na samostatné rozhodování, větší kompetence, nedělá věci za mě.
17. Má zájem o mé názory, respektuje mne.
18. Přenášení větší odpovědnosti na podřízené.
19. Pozorování mé osoby.
20. Využívá některé metody koučování, formuluje otázky.

PŘÍLOHA ČÍSLO 5

Odpovědi respondentů na doplňující otázku k otázce číslo 13.

Koučovaní:

1. Přemýšlení nad vztahy, porozumění chování jiných, zvýšení empatie, nadhled.
2. Větší nadhled.
3. Mění se můj přístup k lidem, přistupuji k nim individuálně a více "lidsky".
4. Více se zamýšlím na svým chováním.
5. Dokážu lépe porozumět ostatním lidem, více přemýšlím o chování a postoji ostatních lidí kolem mě.
6. Více se zamýšlím nad svými projevy chování a snažím se je aktivně korigovat.
7. Efektivita v práci, zlepšení komunikace směrem k pracovníkům, kolegům, beru změny jako výzvy.
8. Naučila jsem se více naslouchat potřebám druhých. Projevuji méně negativních emocí, hledám společné řešení, které nás posouvá k cíli.
9. Zvládání emocí, větší naslouchání kolegům, neberu si věci osobně.
10. Změna způsobu uvažování.
11. Více sebereflexe, hledání nových přístupů.
12. Více se na probírané téma zaměřím.
13. Sebereflexe.
14. Víc přemýšlím o druhých.
15. Cílená práce se sebou, ve vedení lidí za účelem uvědomění si co "potřebujeme".
16. Druhého nepředěláš, musíš změnit svůj přístup k němu.

17. Větší vnitřní jistota, lepší komunikace, silná sebereflexe.
18. Větší nadhled při řešení konfliktních situacích.
19. Sebereflexe, uvědomění si vnímání situace z různých úhlů pohledů....
20. Větší zamýšlení se nad různými tématy, získání jiného pohledu na řešená témata.
21. Práce s lidmi kolem sebe, rozvaha.
22. Větší spokojenost. Možnost se realizovat.
23. Musím více přemýšlet.
24. Více se zamýšlím nad prací, kterou samostatně dělám. Sama více hledám cesty, jak úkol zvládnout.
25. Aktivní naslouchání, stanovování cílů, efektivnější komunikace.
26. Větší sebereflexe, více úhlů pohledu, nenaskakuji hned na 1 podnět.
27. Méně stresu, dokážu lépe stanovovat cíle, teprve pak cesty k jejich splnění, deleguji, získávám čas pro "svoji" práci manažera.
28. Rozvoj.
29. Náročnější úkoly od nadřízeného. Změnu v komunikaci s kolegy - větší využívání jejich schopností.
30. Naučení se myslet v širších souvislostech.
31. Větší jistota ve vedení lidí, práce s nimi.
32. Snaha přesně definovat cíl.
33. Více pracuji se sebereflexí. Při řešení problému si kladu více otázek, pracuji si i na sebekoučování.
34. Více přemýšlím, co vede lidi kolem mě k jejich jednání, jak s nimi efektivněji komunikovat, více se zaměřuji na věcnou stránku.

Kouči:

1. Zlepšení pracovních výkonů, rozvoj svých schopností, otevřená komunikace s nadřízeným.
2. Chuť měnit sebe i věci kolem, prohlubování sebereflexe, startování vlastního "sebekoučování", přemýšlení v širších kontextech.
3. Má-li koučovaný zájem o koučování, má zpravidla zájem i o to, aby na sobě pracoval. Podaří-li se v rámci koučování vydefinovat správný cíl, jsou koučovaní většinou

schopni najít cestu k jeho naplnění a realizují "své domácí úkoly" které si v rámci koučování stanoví.

4. Často jsou úplně nadšeni, že se někdo zajímá o jejich starosti, problémy. Že o nich mohou s někým mluvit. Už jenom to jim pomáhá. Přemýšlí víc o sobě. Většinou někde v hloubce jde o věci spojené se sebedůvěrou, na které mohou začít postupně pracovat.
5. Více se zamýšlejí sami nad sebou, mění své zvyklosti v pracovním zařazení - delegují a sami jsou efektivnější ve vedení lidí.

PŘÍLOHA ČÍSLO 6

Odpovědi koučovaných na doplňující otázku k otázce číslo 15.

1. Koučink Vás vede vlastní cestou, nenařizuje co dělat, ale pomáhá hledat vlastní cesty. Přispívá k seberozvoji.
2. Na základě vlastních zkušeností.
3. Doporučil, pokud by o to stál a chtěl na sobě nějak pracovat, člověk o sobě začne přemýšlet, z této sebereflexe vzejde spousta "odpovědí" s jejichž pomocí lze ovlivnit svůj jak pracovní, tak osobní život.
4. Myslím, že může být přínosem pro každého, změny vidím na sobě, můžu sdělit zkušenosti, sebereflexe...
5. Koučování ukáže, že každý problém má řešení a že změna způsobu uvažování je možná.
6. Může jim pomoci v osobním rozvoji.
7. Prostřednictvím koučinku si každý, kdo sám i chce, může přijít na způsob řešení jeho vlastního "problému".
8. Rozhodně ano, protože prostřednictvím koučování poznává člověk sám sebe. Dobrého kouče považuji za schopného průvodce profesním i osobním životem.
9. V množstevní práci nevidím smysl nechat se koučovat.
10. Vybraným kolegům za účelem pochopení sama sebe.
11. Myslím si, že je to dobré vodítko pro práci s lidmi.
12. Všechny přínosy zde v dotazníku vyjmenované.

13. Jedná se o další pohled vlastního sebepoznávání.
14. Nabízí jiný způsob komunikace s partnery, učí kouče pracovat s názory (myšlenkami) koučovaného, nabízí způsob nalezení shody při rozhovoru.
15. Je to dobrá zpětná vazba sám na sebe a dává možnost smysluplně se zamyslet co změnit.
16. Ale jen těm, kteří mají chuť a odvahu se dál rozvíjet a pracovat na sobě.
17. Je to mocný nástroj k posunu v myšlení.
18. Ano, zejména těm, kteří nejsou tzv. " u sebe" a hledají resp. vymlouvají se na všechno a všechny kolem. Je to nastartování práce na sobě. Obrácení se dovnitř (nikoliv ven). Přináší to zkvalitnění života, vztahů. Otevírá to prostor pro další životní nasměrování.
19. Začínám s výcvikem koučování a školení mi připadá velmi zajímavé a přínosné. Myslím, že koučování může být v mnoha situacích významným nástrojem rozvoje zaměstnanců i kolegů.
20. Efektivní metoda pro práci s lidmi, rozvojová aktivita.
21. Získají nové dovednosti, budou o sobě jinak přemýšlet.
22. Pro osobní rozvoj.
23. Koučink je vhodný pro všechny, kteří vedou větší počet podřízených (6 a více). Nutí lidi přemýšlet.
24. Učit se, není nikdy na škodu.
25. Jiný pohled na svou práci, možnost popřemýšlet a najít řešení pro určité téma.
26. Domnívám se, že koučink pomáhá v osobním i v profesním životě.
27. Kolegům, kteří vedou lidičky. Mohou jim pak lépe pomoci při hledání řešení, při změnách.