

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM  
2014 – 2015**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Jakub Kotek**

**Koučování a rozvoj osobního a profesního života  
zaměstnanců**

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Ing. Štefan Toth

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER FULL-TIME STUDIES  
2014 - 2015

**DIPLOMA THESIS**

**Jakub Kotek**

**Coaching and Development of Employees' Personal and  
Professional Life**

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5. 3. 2015

*Jméno autora*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Štefanu Tothovi za odborné vedení, za pomoc a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Současně bych chtěl poděkovat profesionálním koučům MUDr. Jitce Rathauské, MBA a Renatě Kronowetterové BIntFin., MTrainDev., za jedinečný přínos k mému osobnímu rozvoji.

## **Anotace**

Diplomová práce s názvem Koučování a rozvoj osobního a profesního života zaměstnanců se zabývá rozvojem lidského potenciálu pomocí individuálního profesního i životního koučování a celkovým významem koučování pro člověka, podnik i jednotlivé zaměstnance. Teoretická část je zaměřena na definování koučování, hlavní nástroje využívané při koučování, zabývá se podstatou koučování a jejími druhy, odlišnostmi koučování od ostatních metod, dále popisuje modely využívané při koučování, charakterizuje profesní organizace koučů a přínosy i bariéry této metody.

Praktická část je věnována životnímu koučování a nově implementovanému profesnímu koučování ve vybraném podniku. Zabývá se zejména zachycením pozitivních vlivů a vyhodnocením reálného přínosu podnikového koučování na jednotlivce v profesním životě na základě dotazníkového šetření a rozboru koučovacích rozhovorů. Dále se zabývá stanovením návrhů na zefektivnění implementované metody koučování v podniku a oblastem dalšího rozvoje pracovníků. Poslední část je věnována osobním zkušenostem ze dvou absolvovaných životních koučování a následnému vyhodnocení reálného přínosu koučování a posunu i růstu v osobním životě.

## **Klíčové pojmy**

Bariéry, kouč, klient, metoda SMART, model GROW, otázky, potenciál, profesní koučování, rozvoj, škálování, vlivy, životní koučování.

## **Annotation**

The Master's thesis entitled Coaching and Development of Employees' Personal and Professional Life examines the development of human potential through the help of individual professional and life coaching and the overall importance of coaching for a person, business as well as individual employees. The theoretical section is focussed on defining coaching and the main tools used in coaching. It explores the nature of coaching and its types and the difference of coaching from other methods. Furthermore, it describes the models used in coaching and characterises the professional organisations of coaches and the benefits as well as barriers of this method.

The practical section is focussed on life coaching and the newly implemented professional coaching in a selected business. It engages primarily with the positive influences recorded and the evaluation of the actual benefit of business coaching for the individual in professional life on the basis of a questionnaire and the analysis of coaching interviews. Furthermore, it explores the setting of proposals for making the implemented methods of coaching in a business more effective and the areas of the further development of an employee. The final section is devoted to the personal experiences of two life coaching graduates and the subsequent evaluation of the actual benefit of coaching and the shift and growth in a personal life.

## **Key words**

Barriers, business coaching, coach, client, development, grading, GROW model, influences, life coaching, potential, questions, SMART method.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Cíle a metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Cíle.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodika .....</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Koučování .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Definice koučování .....</b>	<b>14</b>
3.1.1	John Whitmore.....	15
3.1.2	Thimothy Gallwey .....	15
3.1.3	Michael Armstrong .....	16
3.1.4	Maren Fischer-Epe.....	16
3.1.5	Marilyn Atkinson .....	17
3.1.6	Édouard Stacke .....	17
3.1.7	Petr Parma .....	18
3.1.8	Renata Kronowetterová.....	18
3.1.9	Jitka Rathauská .....	19
<b>3.2</b>	<b>Hlavní nástroje koučování.....</b>	<b>20</b>
3.2.1	Aktivní naslouchání .....	20
3.2.2	Specifický způsob kladení otázek .....	21
3.2.3	Druhy koučovacích otázek.....	22
<b>3.3</b>	<b>Koučování versus terapie .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4</b>	<b>Využití koučování a příbuzných metod .....</b>	<b>25</b>
3.4.1	Mentoring.....	26
3.4.2	Delegování .....	26
3.4.3	Participace.....	27
3.4.4	Koučování .....	27
<b>3.5</b>	<b>Podstata koučování .....</b>	<b>28</b>
3.5.1	Zlepšení vnímání reality.....	29
3.5.2	Zvýšení odpovědnosti .....	30
<b>3.6</b>	<b>Druhy koučování.....</b>	<b>31</b>
3.6.1	Koučování dle hloubky .....	32
3.6.2	Koučování dle oblasti života.....	33
3.6.3	Koučování dle počtu osob.....	35
<b>3.7</b>	<b>Modely využívané v procesu koučování.....</b>	<b>38</b>
3.7.1	Model GROW .....	38
3.7.2	Model ADAPT.....	40
3.7.3	Model ACHIEVE.....	41
3.7.4	Metoda SMART.....	42
3.7.5	Analýza SWOT .....	43
<b>3.8</b>	<b>Profesní organizace koučů.....</b>	<b>44</b>
<b>3.9</b>	<b>Přínosy koučování.....</b>	<b>45</b>
<b>3.10</b>	<b>Bariéry koučování.....</b>	<b>47</b>
3.10.1	Vnitřní bariéry koučování .....	47
3.10.2	Vnější bariéry koučování .....	48
<b>4</b>	<b>Koučování v praxi .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika podniku .....</b>	<b>51</b>
4.1.1	Cíle podniku.....	52
4.1.2	Cíle podnikového koučování .....	54

4.1.3	Základní náležitosti koučovací zakázky .....	55
4.1.4	Vnitropodnikové koučovací rozhovory .....	56
<b>4.2</b>	<b>Vyhodnocení dotazníků .....</b>	<b>57</b>
<b>4.3</b>	<b>Komparace výsledků s cíli podniku.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4</b>	<b>Výstupy z individuálních sezení a zpětná vazba manažera.....</b>	<b>68</b>
<b>4.5</b>	<b>Výhody a nevýhody vnitropodnikového koučování.....</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>Návrhy řešení pro podnik.....</b>	<b>73</b>
<b>6</b>	<b>Životní koučování.....</b>	<b>75</b>
6.1.1	Výstup z prvního životního koučování .....	75
6.1.2	Výstup z druhého životního koučování .....	77
6.1.3	Vyhodnocení obou setkání.....	80
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK.....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>



# 1 ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem lidských zdrojů v podniku formou koučování. Současnou dobu charakterizuje neustále rostoucí životní tempo a vysoké nároky kladené na pracovníky, což vyžaduje nové metody řešení. Právě tato nesnadná doba s sebou však přinesla i nové, neotřelé přístupy, které člověku pomáhají přizpůsobit se daným podmínkám v pracovním i osobním životě tak, aby mohl naplno využít svůj potenciál k dosažení úspěchu. Právě ony lidské zdroje a jejich potenciál jsou nejdůležitější a stěžejní složkou každého úspěšného podniku. Ve velké většině podniků dodnes převládá malá pozornost věnovaná rozvíjení pracovníků a podceňování jejich strategického významu pro podnik, s čímž souvisí i nedůvěra a neochota vedení delegovat úkoly. Je proto prvořadé, aby si každý podnik udržel, pěstoval a zdokonaloval svůj lidský kapitál v podobě rozvoje jejich potenciálu a možností. Nepříznivá situace na trhu práce protkaná finanční krizí, snižováním nákladů, růstem počtu nezaměstnaných, zvyšováním produktivity práce, nestálostí trhu a dalšími negativními faktory přispívá k nejistotě a motivuje k flexibilnějšímu reagování na vývoj trhu.

Nároky zaměstnavatelů stále rostou a jejich cílem by mělo být to, že budou maximálně, efektivně a komplexně využívat veškeré schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců a dají jim k tomu možnost, prostor i důvěru. Je to však podmíněno tím, že sami zaměstnanci se musejí chtít rozvíjet. Existuje celá řada způsobů, jak rozvíjet zaměstnance. Avšak v poslední době začíná do České republiky expandovat zahraniční metoda, která umožňuje odhalovat a uvolňovat skrytý potenciál. Jedná se o „*coaching*“ a jako český ekvivalent se využívá označení koučování nebo koučink. V průběhu historie se tato metoda nejprve využívala pouze ve sportu. Její tvůrci ji poté s úspěchem dokázali aplikovat i na firemní kultury společností se záměrem docílit nejen vyšších výkonů, ale i zvýšit spokojenost zaměstnanců celého podniku. Koučink lze aplikovat na vedoucí pracovníky, personalisty, manažery i samotné pracovníky, tedy napříč celým podnikem. Výhodou této metody je, že ji lze využívat ve dvou rovinách, jedná se o takzvaný „*Business coaching*“ a „*Life coaching*“, tedy koučink profesní a životní.

Tato metoda je v České republice stále poměrně nová, oproti USA, kde se samotný koučink zrodil, a je mnohem přirozenější nežli u nás. I přesto se u nás objevilo velké množství profesních organizací koučů a školících zařízení, které produkují certifikované kouče. Avšak široká veřejnost nemá s touto metodou zkušenosti, či se s ní doposud

neměla možnost seznámit. Stále velkému množství podniků však pozitivní význam koučování uniká, nebo není vůbec znám. Obecně dostupná literatura poskytuje pouze teoretické informace o tom, co je to koučování, jeho charakteristiku, postupy a metody, jak ho mají manažeři využívat a další informace. A právě oproti množství teoretických informací se vytrácejí důležitější faktory, a to hodnocení přínosu koučování pro podnik v praxi. Z tohoto důvodu lidé vycházejí z vlastních odlišných předpokladů. Mnoho nezasvěcených může v koučování vidět naději ve změny, ale existují i konzervativní a kritičtí lidé, kteří s ním nemají zkušenost a netuší, co od toho mohou očekávat, a jsou vůči těmto „*novým*“ metodám skeptičtí.

Tato práce se bude zabývat nejen shrnutím základních informací a myšlenek o koučování v teoretické části, ale i odhalení přínosu a pozitivních vlivů koučování v praxi podniku v praktické části. Pokusí se odpovědět na otázku, zdali je díky koučování možné dosáhnout požadovaného výkonu a rozvoje potenciálu pracovníků a tím i dosahování podnikových cílů. Na základě teoretických poznatků bude zkoumána implementace a využití koučování v praxi podniku a následně vyvozeny výsledky a závěry doplněné o návrhy řešení pro podnik a oblasti dalšího rozvoje pracovníků. Z důvodu citlivosti daného tématu a řešení reálných osobních i podnikových problémů nebude možné uvést přesný název podniku. Práce bude též doplněna o osobní zkušenosti z absolvovaných životních koučování s profesionálními kouči.

Koučování i u nás začíná pozvolna nacházet své místo i uplatnění jako efektivní metoda zvyšování výkonu, jež napomáhá i k uvolňování a rozvoji lidského potenciálu. Existují však tací, kteří zcela nerozumí rozvojovému přístupu koučinku a berou ho spíše jako jakýsi „*módní trend*“, který opět brzy pohasne. Celkovým přínosem práce bude zjištění, zdali koučování zvyšuje výkonnost, přispívá k rozvoji potenciálu pracovníků a má-li v podnikové praxi svůj význam. Rovněž také má motivovat k většímu využívání principů koučování, které napomohou podnikat úspěšněji, a implementace této metody do dlouhodobé podnikové strategie umožní vytvářet ekonomicky úspěšné podniky se spokojenými zaměstnanci a současně nalézt hlubší smysl práce, nežli pouhý zisk.

## **2 CÍLE A METODIKA**

### **2.1 Cíle**

Cílem diplomové práce bude zjistit reálný přínos a vlivy osobního i profesního koučování v praxi a stanovit návrhy na zefektivnění nově implementované metody koučování v podniku a oblasti dalšího profesního rozvoje pracovníků. Dále se pokusí zjistit, zda lze koučování považovat za nástroj vhodný k vedení lidí, zvyšování motivace, výkonů a urychluje proces řešení problémů na pracovišti i v životě.

Důvodem výběru tohoto tématu byl dřívější zájem o personalistiku a rozvoj pracovníků, jako stěžejní součást každé kvalitní strategie rozvoje lidského kapitálu v úspěšném podnikání. A právě koučování, pronikající do České republiky, je nový způsob vedení lidí rozvíjející osobní i profesní život, založený na konzultativním stylu.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce bude rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. V teoretické části bude vymezen pojem koučování dle významných osobností v tomto oboru, samotný pojem bude dále doplněn o stručný historický přehled vývoje koučování. Poté se bude zabývat nástroji, které se při koučování využívají. Budou vymezeny odlišnosti koučování od ostatních metod. Pozornost bude věnována samotné podstatě koučování, jednotlivým druhům a popisu využívaných modelů při koučování mapujících průběh celého procesu. V neposlední řadě se zaměří na charakteristiky profesních organizací koučů a základní přínosy i bariéry této metody.

Praktická část bude zaměřena na implementaci profesního koučování v praxi vybraného podniku a na následné vyhodnocení vlivů a přínosu plynoucího z vnitropodnikového koučování vedoucích pracovníků v rámci jednoho oddělení. Pozornost bude také věnována vyhodnocení dvou osobních zkušeností s životním koučováním. K výzkumu bude využito kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jelikož při smíšeném výzkumu vzniká kombinace dat a výsledků a je tak využito síly komplementarity jednotlivých případů. Výsledky získané z obou strategií výzkumu se vzájemně doplňují a přispívají každý svou měrou k prohlubování našich znalostí o člověku a sociálním světě.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál s. r. o., 2005, s. 56-63.

Kvantitativní výzkum předpokládá, že do jisté míry lze lidské chování měřit a předpovídat. Tato metoda výzkumu využívá strukturovaný sběr dat zkoumaného jevu. Ke sběru dat budou využity dotazníky zaměřené výhradně na koučované vedoucí pracovníky z oddělení zákaznického servisu.<sup>2</sup> K měření a kvantitativnímu zachycení přínosu koučování bude využito škálování. Jedná se o posuzovací číselnou stupnici (0 až 10) s jejíž pomocí kouč s klientem měří efektivitu své spolupráce a postup koučovaného v jeho rozvoji. Přičemž „0“ je výchozí stav a „10“ je požadovaný pokrok či stav.<sup>3</sup> Dotazník bude obsahovat zejména otevřené otázky, jelikož otevřené otázky poskytují více prostoru pro odpověď a podněcují dotazovaného se více zamyslet. Pomocí těchto otázek lze získat více informací o osobě, záměrech, perspektivách a potřebách dané osoby.<sup>4</sup>

Kvalitativní výzkum lze označit jako výzkum, který nedosahuje výsledků pomocí statistických metod či jiných způsobů kvantifikace, nýbrž upřednostňuje otevřené výzkumné plány a analýza vychází ze souboru informací o malém počtu jedinců. Kvalitativní výzkum lze vymezit jako proces zkoumání a hledání porozumění, jehož cílem je vytvořit komplexní, holistický obraz daného sociálního nebo lidského problému.<sup>5</sup> První analyzované informace budou dokumenty týkající se uskutečněných koučovacích rozhovorů uvedených v příloze A. Jelikož se jedná se o jevy dlouhodobého charakteru, probíhající v rámci více individuálních koučovacích sezení u každého pracovníka, tak bude možné sledovat rozvoj jednotlivých pracovníků v čase a poté stanovit výsledný konečný efekt profesního koučování a kvalitativní profesní zlepšení vedoucích pracovníků zákaznického servisu dle komparace podnikem stanovených parametrů očekávání s dosaženými výsledky koučování. Následovat bude vyhodnocení dosažených individuálních výstupů koučovacích sezení a zpětné vazby manažera. Na základě všech výsledků budou stanoveny návrhy na zefektivnění využití zaváděné metody koučování v podniku a oblasti dalšího rozvoje profesního života pracovníků. Reálné účinky a přínos životního koučování v praxi budou vyhodnoceny na základě osobních zkušeností ze dvou absolvovaných sezení doplněných o vnímaný přínos a rozvoj v osobním životě.

---

<sup>2</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál s. r. o., 2005, s. 46.

<sup>3</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006. ISBN 80-86851-34-6, s. 70-71.

<sup>4</sup> KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, s. 44-45.

<sup>5</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál s. r. o., 2005, s. 49-53.

### 3 KOUČOVÁNÍ

Samotný pojem koučování je dnes velmi rozmanitě využíván v mnoha situacích, přes jeho široké využití je proto dobré pojem zúžit a blíže specifikovat. Pro pochopení původu poslouží i pohled do minulosti a počátků koučování. Český ekvivalent slova „kouč“ pochází z anglického slova „coach“, které je doloženo od roku 1556 a jehož původ pochází z maďarštiny z významu „kočár“. Kočár ve smyslu pomocného dopravního prostředku k přepravě po cestě k dosažení stanoveného cíle rychleji a pohodlněji. Dále se slovo coach objevuje v roce 1848 jako označení pro soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty. Nejrozšířenější je však spojení pojmu koučování se sportem, kdy se od roku 1885 začalo hovořit o koučování v USA a Anglii, v obecném významu pro poskytování rad, poučení a instruování. Má se za to, že princip koučování vznikl právě ve spojení s vrcholovým sportem, kdy přípravu sportovce musel na určitý čas převzít trenér, který danému sportovnímu odvětví nerozuměl a musel se nejprve vše od svého svěřence naučit, aby ho mohl vést. Zjišťoval, co se odehrává v mysli hráče, jak dosahoval výkonu, co pro to dělal, co potřebuje v danou chvíli a jak na to, aby to co nejvíce fungovalo. Trenér poté zjistil, že sportovci vzrostl výkon více než s předchozím trenérem a princip byl na světě.<sup>6</sup> Sportovní trenéři tak využívají psychologicky založené tréninkové metody a pomáhají sportovcům rozvíjet osobní strategie, překonávat obavy, překážky a psychické bloky a snaží se programovat jejich úspěch. Do podnikatelské oblasti proniklo koučování jako specifický styl vedení lidí zaměřený na osobu a rozvoj, podněcující osobní růst a zvyšování výkonnosti až v 70. letech 20. století v USA. V Česku se začalo koučování rozvíjet až v 90. letech 20. století a rozměr jeho uplatnění se zřetelně rozšiřuje, zejména v oblasti systematického rozvoje klíčových osob a vedoucích týmů.<sup>7</sup>

Pro shrnutí základní myšlenky koučinku je důležité uvědomit si, že se jedná především o konverzaci mezi koučem a jeho klientem, napomáhající klientovi žít plnohodnotný a naplňující život.<sup>8</sup> Čehož je obvykle dosaženo tím, že kouč podněcuje klienta k vlastnímu zlepšování, přičemž využívá nedirektivních metod, jež jsou

---

<sup>6</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, s. 24.

<sup>7</sup> FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006, s. 15-19.

<sup>8</sup> WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: Jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal, 2012, s. 9.

protipólem příkazování a kontroly. Jedná se o dlouhodobou péči o člověka, kdy kouč formou správně volených otázek nutí klienta přemýšlet o řešeních, umožní tak vidět jeho život z různých úhlů pohledu. Kouč je především odborníkem, který neinstruuje, neradí, ale pouze naviguje klienta tak, aby se k optimálnímu řešení dopracoval sám.<sup>9</sup>

Nárůst popularity koučování a následná expanze do podnikatelské sféry může vést bohužel i k jeho zneužívání. Mnozí manažeři jím skrývají svoji neochotu či neschopnost cokoli měnit na tradičním stylu řízení či jsou přesvědčeni, že metody koučování využívají. V mnoha případech tito lidé nemají kolem sebe nikoho, kdo by jim řekl, že tomu tak není a vyvedl je z nevědomosti. Tento fakt způsobuje, že mnoho lidí koučování chybně interpretuje a zpochybňuje a domnívají se, že se koučování nijak neliší od dosud používaných metod řízení. Koučování je dovednost, kterou není možné ovládnout bez hlubšího pochopení souvislostí a bez zkušeností a praxe. Při dokonalém ovládnutí principů koučování se jedná o mimořádně účinnou metodu, kterou lze využít i bez titulu z psychologie. Především koučování umožňuje uvědomit si existující nerovnováhu a pomoci koučovanému sladit veškeré stránky jeho života tak, aby se to pozitivně projevilo nejen na jeho práci, ale i v osobním životě a následně plně rozvinout a využít jeho schopností. Poté lze koučování využívat jako součást podnikání.<sup>10</sup>

### 3.1 Definice koučování

Na základě rozdílnosti chápání pojmu koučování je důležité si tento pojem vymežit, k čemuž poslouží definice od eminentních osobností pohybujících se v tomto oboru. V současné době se koučováním zabývá široký soubor významných osobností. Z těchto důvodů bude uveden jen výčet některých zahraničních i českých osobností, přičemž ucelený a specifický pohled na jednotlivé definice umožní i charakteristiky daných autorů. Každá osobnost se vyznačuje specifickými znalostmi, které vkládá do koučování a vytváří tak jedinečnost daného oboru. Samotné definice jednotlivých autorů se mohou v detailním pohledu lišit, jelikož je koučování individualistická technika, do které každý přidává kus sám sebe.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. s., 2013, s. 217

<sup>10</sup> WHITEMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2004, s. 11-16.

<sup>11</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - kdy, jak a proč: Rady pro všechny manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 9.

### 3.1.1 John Whitmore

John Whitmore patří mezi nejvýznamnější osobnost a zakladatele koučování. Jako úspěšný britský poradce a pedagog zahájil svou kariéru jako profesionální automobilový závodník stáje Ford. Po několika letech podnikání založil se svým společníkem Timothy Gallweyem firmu Inner Game, která výrazně obohatila nové přístupy vedení lidí jak ve sportu, tak i v manažerském výcviku. V současné době řídí poradenskou firmu Performance Consultants, ve které se věnuje oblastem zvyšování kvality a výkonnosti, motivace a loajality. John Whitmore uvádí pojem koučování do širších souvislostí: *„Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“*<sup>12</sup>

### 3.1.2 Timothy Gallwey

Americký tenisový odborník a učitel z Harvard University Timothy Gallwey se zabýval nejen výukou tenisu, lyžování a golfu, ale je mezinárodně uznávaný konzultant, kouč i autor. Mezi jeho publikace patří: *The Inner Game of Tennis*, *Inner Skiing* a *The Inner Game of Golf* a také *Inner Game of Work*. Záměrným využitím „*Inner Game*“, tedy „*vnitřní hra*“, poukazuje, že jeho metoda se zaměřuje na to, co se odehrává v těle a mysli hráče. Gallwey říká: *„Abychom dokázali vyhrávat vnější hru, musíme napřed vyhrát tu vnitřní.“*<sup>13</sup> Princip *Inner Game* spočívá v tom, že pokud kouč pomůže hráči odstranit vnitřní bariéry, které mu brání podat dobrý výkon, hráč se znatelně zlepší, aniž by kouč rozvíjel technickou stránku hry. Sám autor vyslovil myšlenku, že stav naší mysli je mnohem mocnější soupeř, než protihráč na druhé straně dvorce. Gallwey aplikoval svou metodu *Inner Game* i do podnikové sféry a uvedl, že: *„koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.“*<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2012, s. 12.

<sup>13</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. S. 10.

<sup>14</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2004, s. 18.

### 3.1.3 Michael Armstrong

Michael Armstrong je anglický absolvent London School of Economics a přední představitel Chartered Institute of Personnel and Development (Výsadní institut pro personalistiku a rozvoj). Své zkušenosti v personalistice postupně nasbíral při výkonu mnoha svých funkcí. V počátcích pracoval v odvětví strojírenství a potravinářství jako specialista na pracovní vztahy a rozvoj pracovníků. Dále dvanáct let pracoval jako výkonný ředitel odpovědný za lidské zdroje ve velké vydavatelské firmě, dalších deset let řídil divizi personálního poradenství u Coopers & Lybrand. Své zkušenosti rozšířil při realizaci řady výzkumných projektů, které se zabývaly přínosem personálních útvarů a personální práce pro hospodářské výsledky podniku, strategickým řízením lidských zdrojů, hodnocením práce, podnikovým i týmovým odměňováním, širokopásmovými mzdovými i platovými strukturami a řízením pracovního výkonu. V letech 1997-2001 patřil mezi hlavní examinátory britského Chartered Institute of Personnel and Development.<sup>15</sup> Armstrong definuje koučování jako: „*osobní přístup (obvykle typu 1 + 1) uskutečňující se při výkonu práce, který má pomoci lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň odborné způsobilosti.*“<sup>16</sup>

### 3.1.4 Maren Fischer-Epe

Maren Fischer-Epe je německá psycholožka s desetiletou praxí jako rodinná terapeutka, dále lektorka v poradenském vzdělávání a osobním rozvoji a psychologii v oblasti managementu. Od roku 1988 se zabývá poradenstvím v oblasti managementu a koučováním vedoucích pracovníků a tvorbou programů osobního rozvoje. Dle Fischer-Epe se koučování týká profesní úlohy, role a osobnosti koučovaného a vymezuje koučování jako spojení individuálního poradenství, prakticky orientovaného tréninku a osobní zpětné vazby. Přičemž se jedná se o formu profesionálního poradenství, které pomáhá řešit problémy a dosahovat cílů, aniž by kouč stanovoval řešení s cílem rozvinout u koučovaného více alternativ jednání a umožnit mu se v jeho prostředí pohybovat jako samostatný a suverénní tvůrce řešení.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 16.

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, s. r. o., 2011, s. 184.

<sup>17</sup> FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9. s. 15-19.



### 3.1.5 Marilyn Atkinson

Kanadská psycholožka Marilyn Atkinson je lektorka a autorka publikací o koučování. Patří k mezinárodně uznávaným koučům, současně je registrovanou klinickou psycholožkou, pořadatelkou kursů osobního rozvoje a master trenérkou neurolingvistického programování (NLP), zaměřující se na systematické studium lidské komunikace a způsobu, jakým si vytváří realitu. Pomocí NLP lze odhalit mimořádný talent, učit se rychleji a dosahovat dalších úspěchů.<sup>18</sup> Marilyn je zakladatelkou a prezidentkou osmi center Erickson College, založených roku 1980. Jedná se o mezinárodní vzdělávací organizace poskytující profesionální školicí programy osobnostního rozvoje a koučování po celém světě, na kterých se vyučuje tzv. Solution Focused koučink a mentoring v oblasti koučování.<sup>19</sup> Marilyn Atkinson hovoří o tom, že chceme-li koučovat ostatní, je důležité nejprve dosáhnout spokojenosti ve svém současném životě. Dále také, že koučovací rozhovory přinášejí proměnu a jsou nástrojem či pomůckou, která nám pomáhá stát se smysluplnými a vyrovnanými lidmi tím, že člověk plně reaguje na životní příležitosti. V současném světě plném možností, v němž má společnost takové schopnosti a zároveň sílu a technologii ke zničení sebe i ostatních, mají rozhovory přinášející změnu do zásadních etap v našich životech ještě větší důležitost. Dále poukazuje na důležitost koučování nejen pro samotného kouče, ale spatřuje i důležitý význam sebekoučování.<sup>20</sup>

### 3.1.6 Édouard Stacke

Édouard Stacke je francouzský specializovaný psychoterapeut a konzultant v oblasti managementu výkonu a asistence změn ve velkých mezinárodních podnicích. Vystudoval psychosociologii a vzdělával se také v oblasti psychoterapie. Své znalosti využil také na Sorbonnské univerzitě v Paříži, kde byl pověřen vedením kurzu o lidských zdrojích. Jeho působnost je zaměřena na koučování řídicích týmů a koučování při amelioračních procesech managementu. Je iniciátorem koučování a teambuildingu v Evropě. Současně je ředitelem a společníkem ve společnosti

---

<sup>18</sup> ERICKSON NLP ACADEMY. *Co je NLP* [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://nlp-akademie.cz/>

<sup>19</sup> ERICKSON COACHING INTERNATIONAL. *Dr. Marilyn Atkinson Ph.D.* [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://erickson.cz/dr-marilyn-atkinson>

<sup>20</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2012, s. 13.

100 Ways, která vytváří a řídí procesy podporující adaptaci a rozvoj výkonnosti podniků. Stacke uvádí, že: „koučování spočívá v tom, že si každý uvědomí rozsah svých schopností a limitů, aby mohl snadněji překročit a zvýšit svoji efektivnost.“<sup>21</sup> Přičemž vnímá, že individuální management, který využívá manažer-trenér, je díky koučování hybnou silou pro kultivování týmu a motivace pro zvládnutí výkonu v celém podniku. Dále míní, že koučování je schopnost, která doplňuje ostatní manažerské dovednosti a umožňuje ohodnotit jedince a jeho potenciál.<sup>22</sup>

### 3.1.7 Petr Parma

Český psychologický poradce manželské a předmanželské poradny Petr Parma je ředitel Centra individuální, párové a rodinné terapie, kouč managementu, systemický supervizor a kouč. Autor a garant školy Systemický přístup v podnikání a managementu a projektů postgraduálního studia systemických programů pro kouče, manažery, obchodníky a marketingové specialisty. V oblasti koučování je členem Akreditační komise a Prezidia České asociace koučů, ředitelem České systemické společnosti, dále členem The International Coach Federation, The European Mentoring & Coaching Council.<sup>23</sup> Parma se věnuje systemickému koučování a ve své knize Umění koučovat napsal: „Systemické koučování je reakcí na proaktivní otázky moderní doby. Nezřídá se ničeho, co přinesla minulost. Naopak, nabízí nové pohledy a možnosti jak s tím, co už vzniklo (i co ještě 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.“<sup>24</sup> Poté co se vše naučí u sebe, může to dále nabídnout i druhým.

### 3.1.8 Renata Kronowetterová

Renata Kronowetterová je profesionální kouč a školitelka z České republiky, kde také vystudovala cestovní ruch. Později na Griffith University v Austrálii vystudovala a získala bakalářský titul v oboru mezinárodní finance a magisterský titul v oboru vzdělávání a profesní rozvoj - Master in Training and Development (MTrainDev).

---

<sup>21</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, s. 54.

<sup>22</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, s. 9-24.

<sup>23</sup> PARMA, Petr. *Soukromá psychoterapeutická poradna*. [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.psychopraha.eu/psychoterapeuti.htm>

<sup>24</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, s. 26.

Intenzivně se zabývá koučováním, zaměřuje se na osobní a profesní rozvoj týmů i společností a zvyšování výkonnosti. Založila firmu, která se specializuje na teambuilding. Pořádá kurzy osobního rozvoje, motivace, komunikace, prodeje, osobnostní typologie, time managementu, stress managementu, etikety a sebepoznání. Dále vytváří a realizuje incentivní zájezdy po světě a firewalking, mimo jiné využívá metodu „učení prožitkem“, při němž jsou vědomosti propojovány se silným zážitkem. Jako kreativní a progresivní kouč považuje koučování za jednu z neúčinnějších metod osobního a profesního rozvoje. Autorka uvádí, že koučink: „dává prostor na individuální bázi posílit a maximálně využít své vlastní zdroje, odblokovat vnitřní překážky a dosáhnout cílených výsledků.“<sup>25</sup>

### 3.1.9 Jitka Rathauská

Jitka Rathauská je absolventka lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Plzni. Po ukončení lékařského vzdělání začíná pracovat ve farmaceutickém průmyslu. Své ekonomické vzdělání doplnila studiem MBA v zahraničí. Bohaté zkušenosti nasbírala v dánské farmaceutické firmě zabývající se prevencí i edukací odborné lékařské a lékárnické veřejnosti v oblasti prevence, což vyústilo v otevření Edukačního centra. V roce 2011 absolvovala roční výcvik systemického koučování, který se zaměřuje na posilování silných stránek osobnosti a nacházení účinných trvalých řešení. Posléze zakládá společnost EU Academy s cílem rozšířit vzdělávání odborné zdravotnické veřejnosti o specifické programy za účelem zvyšování osobního a profesního potenciálu. Nyní pracuje jako profesionální kouč a lektor vzdělávacích kurzů pro lékaře a sestry a současně jako profesionální systemický kouč pro lékaře, lékárníky a management farmaceutického průmyslu.<sup>26</sup> Specializuje se na systemické, intuitivní koučování na bázi atmosféry důvěry (business, life a health koučink). Patří mezi české certifikované kouče a je členkou České asociace koučů. Osobně vnímá koučování jako „pomocnou ruku“ druhému člověku tak, aby mohl sám vstát a jít dál. Mělo by vést k plné nezávislosti koučovaného a převzetí kompletní zodpovědnosti za svůj život žitý ve vědomí. K tomu, aby koučovaný uměl pracovat sám se sebou a pochopil sám sebe

---

<sup>25</sup> KRONOWETTEROVÁ, Renata a Brian TRACY. *Nový začátek: Jak nejlépe naložit s životem, který je před vámi*. Olomouc: ANAG, spol. s. r. o., 2011, s. 205-208.

<sup>26</sup> EU ACADEMY S.R.O. *Naši lektori: MUDr. Jitka Rathauská, MBA* [online]. Praha, 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://euacademy.cz/lektori.html>

(své mentální vzorce). Tím může pak člověk i více chápat ostatní, protože jen: „*přes sebe změníme to ostatní.*“<sup>27</sup>

## 3.2 Hlavní nástroje koučování

Mezi klíčové nástroje koučování, které kouč při své práci využívá, patří zejména aktivní naslouchání a specifický způsob kladení otázek. Tyto základní komunikativní dovednosti mohou být doplněny o empatii a neverbální komunikaci.<sup>28</sup> Současně má kouč k dispozici i celou řadu univerzálních nástrojů, jako jsou například různé hodnotící či diagnostické nástroje (analýza SWOT, metoda SMART či škálování), které byly původně vyvinuty pro práci s lidmi v praxi personálních manažerů, psychologů či sociologů.<sup>29</sup>

### 3.2.1 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání jde dál než pasivní naslouchání, přičemž kouč v roli posluchače vysílá zpátky informace, pokouší se vlastními slovy vyjádřit to, co je podle jeho názoru podstatou přijatého sdělení jak po stránce obsahové, tak pocitové.<sup>30</sup> v tomto případě lze využít „*backtracking*“ neboli „*krok zpět*“, kdy klient slyší, co řekl a pomáhá mu to dál tvořit, opravit se či uvědomit si pocity i myšlenky.<sup>31</sup> Aktivní naslouchání není důležité pouze pro kontrolu přenosu informací, je to především emocionální metoda, která vytváří pozitivní klima pro rozhovor, činí ho efektivnějším a zajišťuje větší porozumění a emoční podporu mezi účastníky.<sup>32</sup> Aktivní naslouchání předpokládá naprosté odpoutání od vlastních problémů a starostí, umožňuje plné soustředění na to, co klient v rozhovoru sděluje a jak to sděluje.<sup>33</sup> Zejména odpoutání se od vlastních myšlenek je velmi obtížný úkol, ale téměř vždy je spojen s novým a hodnotovým vhledem do problematiky. Primární aktivitou při aktivním naslouchání je prožívat

---

<sup>27</sup> RATHAUSKÁ, Jitka. *KDO JSEM?* [online]. 2014. vyd. Praha, 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://www.rathauska.cz/index.php?get=profil.php>

<sup>28</sup> KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 16.

<sup>29</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 59.

<sup>30</sup> DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 115.

<sup>31</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2012, s. 45.

<sup>32</sup> KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 77.

<sup>33</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 59.

aktivní a autentický zájem o osobu, která něco sděluje, a také dát patřičně tento zájem najevo. Především vnímat snahu o zkoumání perspektivy člověka, mít zájem vnímat části jeho vnitřního světa a snažit se mu porozumět.<sup>34</sup>

Dalším důležitým faktorem je empatie, kterou lze z psychologického hlediska interpretovat jako vcítění se do duševního stavu druhé osoby a porozumění, v jakém duševním stavu je druhý člověk, rozpoznat co prožívá a jakou má náladu a současně být schopen dívat se na svět z jeho pohledu.<sup>35</sup> v této souvislosti se setkáváme s pojmem „*transpozice*“, což je empatie v širším pojetí, v jakém by měl zkušený kouč poznat, co klient cítí a jak přemýšlí a jakou má vůli. Transpozice pomáhá předvídat a eliminovat či snižovat riziko, aby nedošlo k situaci, že kouči někdo neporozumí, a umožní vyjadřovat se tak, aby k tomu nedošlo. Hlavním předpokladem je uvědomění si, že důležitější je to, co klient říká, než to, co klient slyší.<sup>36</sup> Posledním důležitým faktorem je vnímání mimoslovní čili neverbální komunikace, což jsou gesta, postoje, mimika v obličeji, oční kontakt, síla hlasu, rychlost mluvy či interpersonální zóny. Všechny tyto signály dodávají tomu, co je vysloveno, důraz, přesvědčivost a současně zájem, obavy i věrohodnost vyjádření.<sup>37</sup>

### 3.2.2 Specifický způsob kladení otázek

Kladení otázek je považováno za základní nástroj koučování.<sup>38</sup> Účinné dotazování je možné pouze za předpokladu, že kouč správně naslouchá. Smyslem každé otázky je odhalit pravdu, talent či schopnosti, které již klient má, ale na vědomé úrovni si jich není vědom či si jich sám nevšiml. Koučovou rolí je pomocí otázek umožnit klientovi přístup do jeho vědomé i nevědomé mysli, aby využil vlastní zdroje, které má uvnitř.<sup>39</sup> Efektivní otázky umožňují koncentrovat pozornost a ujasnit si situaci a současně zlepšují vnímání reality a posilují odpovědnost lépe než striktní příkazy či prostá sdělení. Smyslem otázek je zjistit, zdali klient disponuje informacemi, které potřebuje,

---

<sup>34</sup> MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: Rozumět sobě i druhým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 41.

<sup>35</sup> BERAN, Jiří. *Lékařská psychologie v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 54.

<sup>36</sup> GALLWEY, W. Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda Inner Game*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 211.

<sup>37</sup> KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 18-30.

<sup>38</sup> HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 83.

<sup>39</sup> JONES, Gillian a Ro GORELL. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: Kompletní poradenství k obohacování lidí*. Praha: PRAGMA, 2013, s. 58-59.

aby se mohl posunout vpřed způsobem, který je pro něj vhodný.<sup>40</sup> Podněcující i ožehavé otázky jsou zdaleka nejlepší cestou, jak klienta posílit v samotném procesu učení a sebeobjevování. Kouč pokládá otázky, které klienta inspirují k novému náhledu na jeho situaci a volí specifické otázky, které budou klienta podporovat ve vidění nových způsobů a možností volby v rámci dané situace. Koučování je proces orientovaný na jednání, a proto se spoléhá na otázky, které přinesou nové porozumění a podnítí posun klienta směrem k jednání a žádoucí změně. Samotné otázky jsou ve vnitřní podstatě vztažené k jednání, a tudíž podnítí a usměrní vnímání, pozornost, energii a úsilí. Mezi kritéria důmyslných otázek patří:<sup>41</sup>

- Klient nezná odpověď na otázku předtím, dokud se na ni kouč nezeptá.
- Důmyslná otázka posiluje klientovu zvědavost.
- Důmyslná otázka otevírá nové perspektivy a možnosti.

Tazatel neboli kouč má přesně stanovený cíl, aby umožnil klientovi vidět věci hlouběji a nejlépe takové, jaké skutečně jsou. Mezi významné aspekty tazatele patří:

- Pokládá otázky, které posouvají klientovo porozumění situaci.
- Podporuje klienta při formulaci žádoucích výsledků.
- Klade požadavky na klienta, aby podnikl určité kroky.<sup>42</sup>

### 3.2.3 Druhy koučovacích otázek

Kouč na počátku rozhovoru využívá poměrně široké otázky a teprve postupně je začíná zaměřovat na detaily, což udržuje pozornost a zájem koučovaného.<sup>43</sup> Dobře strukturované otázky lze charakterizovat třemi body: jsou jednoduché, jsou pokládány za určitým účelem a jsou konstruovány tak, aby měly u klienta vytvářet pozitivní dopad a nesnažily se ho jakkoliv ovládat.<sup>44</sup>

Rozlišujeme dva základní typy otázek, uzavřené a otevřené. Při koučování se využívají především otevřené otázky, přičemž nejefektivněji rozvíjejí otázky začínající

---

<sup>40</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 58.

<sup>41</sup> SILSBEE, Douglas K. *Všímavý kouč: Sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. 1. vyd. Praha: MAITREA, a. s., 2012, s. 177-178.

<sup>42</sup> SILSBEE, Douglas K. *Všímavý kouč: Sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. 1. vyd. Praha: MAITREA, a. s., 2012, s. 177-181.

<sup>43</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 59.

<sup>44</sup> DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2009, s. 46-47.

slovy uvozující kvantifikaci či získávání faktů, jako jsou „co“, „kdy“, „kdo“ a „kolik“. Nedoporučují se slova „jak“ a „proč“. Slovo „proč“ implikuje kritiku a evokuje v klientovi snahu bránit se. Dalším důvodem pro jejich neuzívání je fakt, že pokud jsou slova „jak“ nebo „proč“ užitá nevhodně, mohou vyvolávat analytické uvažování, které může často působit kontraproduktivně. Otázky, které by měly těmito slovy začínat, je dobré je přeformulovat. V případě slova „Proč“ je vhodnější využít „*Jaké důvody...?*“ a v případě „jak“ je vhodnější použití „*Jaké kroky...?*“<sup>45</sup>

Mezi základní otázky, které kouč využívá, se řadí zejména otázky instruktivní, zjišťovací a konstruktivní. Další možné otázky mohou být sokratovské, reflektivní a zázračné. Mezi chybné otázky lze řadit negativní, manipulativní, neutrální a matoucí.

Instruktivní otázky - tyto otázky obsahují instrukci, jejímž smyslem není něco zjišťovat, ale klienta k něčemu navést. To zužuje možnosti klienta odpovědět na jedno či více řešení. Instruktivní otázky pokládá kouč v případě, že na ně zná odpověď a předpokládá, že klient nikoli. Přičemž klient má před sebou jisté možnosti, kudy jít a instruktivní otázky mu výrazně tyto možnosti redukuje. Zpravidla se využívají otázky: „*Vyzkoušel jste i tohle...?*“ nebo „*Budete se lépe připravovat na schůzi nebo se zaměříte více na vyhodnocení jejího průběhu či na oboje?*“

Konstruktivní otázky - smysl těchto otázek spočívá v tom, že na ni klient nemá připravenou odpověď, musí nad ní přemýšlet a odpověď nově tvořit čili konstruovat. Konstruktivní otázky výrazným způsobem rozšiřují množství řešení klienta, neboť vybízejí k tvorbě nových řešení, postupů, cest a variant. Jedná se například o otázky typu: „*Jaké máte další možnosti?*“ nebo „*Co by bylo nejlepší udělat?*“<sup>46</sup>

Zjišťovací otázky - na tyto otázky zná odpověď pouze klient, kouč nikoli. Kouč ji využije v případě, kdy chce něčemu porozumět nebo se v něčem zorientovat. Zjišťovací otázky mohou být neutrální, negativní a pozitivní. Jedná se o otázky typu: „*Jak jste splnil úkol?*“ nebo „*Co vám pomohlo to vyřešit?*“ či „*Co je vám ještě nejasné?*“<sup>47</sup>

Sokratovské otázky - jedná se o filozofické otázky typu: „*Jaký je smysl?*“ nebo „*Co nejhoršího by se vám mohlo přihodit?*“

---

<sup>45</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 58-59.

<sup>46</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2012, s. 38-39.

<sup>47</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, s. 79-94.

Reflektivní otázky - reflektují myšlenky klienta, typu: „*Takže vy tím myslíte...?*“<sup>48</sup>

Zázračné otázky - tyto otázky pomáhají klientovi ujasnit si a nalézt alternativy řešení či dosažení cíle. Zázračné otázky fungují na principu neomezených představ a snů, zejména představa již splněného cíle. Jde o otázky typu: „*Představte si, že se stal zázrak a váš cíl je splněn. Co je jinak?*“<sup>49</sup>

### 3.3 Koučování versus terapie

Jednou z neopomenutelných skutečností je hledání hranic mezi terapií a koučováním. Tato hranice dnes patrně již neexistuje a spíše je definována individuálně jednotlivými kouči. Z výčtu uvedených osobností, zabývajících se koučováním, vyplývají značné profesní rozdíly počínaje sportem, výukou sportu, sportovní psychologií, odvětvím lidských zdrojů, personalistiky, psychologie a stále více z okruhů psychoterapeutických, čemuž odpovídá i současný trend ve světě koučování. Tento trend spočívá ve využití poznatků z nejrůznějších oborů jako například filosofie, vědy o mozku, psychoterapie, neuropsychologie, práce s tělem či kvantová fyzika a především pochopení, že kvalita koučování je závislá na kvalitě vztahu mezi koučem a koučovaným a nikoli na teoretickém konceptu koučování. V současnosti lze zaznamenat velkou rozmanitost koučovacích přístupů či stylů, přičemž řada koučů nemá žádný či jen malý psychologický výcvik, což je z hlediska výkonnostního i dovednostního koučování zpravidla v pořádku. Přesto se některé autority koučů domnívají, že určité druhy koučování vyžadují psychologickou erudici, aniž by to však bylo podmínkou.

Nejdůležitějším faktem zůstává, že samotný koučovací proces není poradenství, psychologické sezení ani terapeutická intervence.<sup>50</sup> Existuje řada rozdílů mezi koučováním a terapií, které je mohou odlišovat. Především samotné slovo terapie znamená snahu o „*léčení*“, tedy odhalování příčin současného stavu v minulosti.<sup>51</sup> Oproti tomu v případě koučování se předpokládá, že člověk je psychicky zdravý, jen potřebuje nalézt správný životní směr. Za psychoterapeutem či psychologem přichází

---

<sup>48</sup> JONES, Gillian a Ro GORELL. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: Kompletní poradenství k obohacování lidí*. Praha: PRAGMA, 2013, s. 62.

<sup>49</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 61.

<sup>50</sup> WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: Jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal, 2012, s. 10.

<sup>51</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 18.



člověk, kterému není psychicky dobře a nachází se v tíživé situaci, kdy cítí nějaký vnitřní problém, neuspokojivé vztahy, pocity úzkosti či deprese jelikož psychoterapie je soubor verbálních, neverbálních a paraverbálních komunikačních technik využívaných psychoterapeutem ke zvýšení duševního zdraví člověka či ke zlepšení vztahů uvnitř skupiny, například rodiny.<sup>52</sup> Oproti tomu kouče vyhledává člověk, který se chce někam posunout či rozvíjet, což platí zejména v kariéře, ve svých dovednostech či osobních cílech a snech do budoucnosti.<sup>53</sup>

### 3.4 Využití koučování a příbuzných metod

Důležité hledisko lze spatřovat ve vymezení, kdy využít koučování a kdy je vhodné použití jiných způsobů vedení lidí. Respektive v jaké situaci koučovat a v jaké radit. Příkladem situace může být pracovník rozhodnutý, co udělá a potřebuje jen konkrétní radu, v tomto případě není vhodné koučovat, ale pouze poradit. Nemá-li však pracovník hotové řešení a kouč si je vědom, že má na to, aby se samostatně rozhodl, potom koučuje. V obou případech povede kouč rozhovor odlišně, přičemž cílem koučinku je osamostatnění koučovaného, aby vyřešil konkrétní problém a zvýšil svou sebedůvěru.<sup>54</sup>

Specifičtější ukazatelem při rozhodování mezi koučováním a přikazováním hraje čas, kvalita či cíl něco naučit. Pokud v dané situaci je zásadním problémem čas (například nepředvídatelná krizová situace), nejrychlejším řešením je, že danou práci vyřeší sama osoba či poskytne zaměstnanci konkrétní instrukce, co má přesně udělat. Je-li nejdůležitějším kritériem kvalita výstupu (například vytvoření uměleckého díla), bude nejlepšího výsledku dosaženo koučováním zaměřeným na vnímání reality a vysokou míru odpovědnosti. V případě, že je cílem co nejvíce naučit (například školáka při práci na domácím úkolu), je pravděpodobně nejefektivnější využít koučování, které umožní dítěti osvojit si co nejvíce nových poznatků a současně si je také zapamatovat. V podmínkách podniku jsou důležité všechny tři aspekty a nemělo by

---

<sup>52</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2012, s. 25-26.

<sup>53</sup> CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 258-259.

<sup>54</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - kdy, jak a proč: Rady pro všechny manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 10-13.

docházet k preferencím času na úkor kvality, kdy se učení ocitá až na samém okraji zájmu.<sup>55</sup>

Pro znatelnější pochopení odlišností koučování od jiných příbuzných metod vedení lidí bude uveden stručný přehled stádií ve vývoji vztahu zaměstnavatele a zaměstnance rozdělený do čtyř navazujících stádií ve vedení lidí: mentoring, delegování, participace a koučování. Přičemž vyjdeme ze situace, kdy do podniku vstupuje nový zaměstnanec a je potřeba ho zasvětit do podnikové kultury, seznámit ho s řešenými úkoly a jeho vlastními povinnostmi a nastínit mu možné způsoby řešení úkolů.<sup>56</sup>

### 3.4.1 Mentoring

První fáze se zaměřuje na zaškolení nových pracovníků a soustavný způsob jejich vedení, který mentorovi umožňuje předávat přidělenému pracovníkovi patřičným způsobem vlastní zkušenosti a rady v určité oblasti či profesi a zabezpečovat tak jeho sociální a profesní rozvoj v podniku a poskytování zpětné vazby. Na rozdíl od kouče se mentor zaměřuje na objasňování fungování podniku, poskytuje zkušenosti a odborné rady, pomáhá v kariéře, pomáhá v kritických situacích, učí příkladem a podporuje vlastní iniciativu pracovníka. Tato fáze se však vyznačuje nejnižší možností ovlivňovat práci a pracovní výkony ze strany podřízeného.<sup>57</sup> Mentoring je možné formulovat jako metodu pomáhající lidem při učení na rozdíl od koučování, které slouží jako poměrně direktivní nástroj pro zvyšování schopností lidí. Jedná se o vzdělávání při výkonu práce formou osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel pracovního místa či pozice potřebuje.<sup>58</sup>

### 3.4.2 Delegování

Druhá fáze spočívá ve vedení podřízených, aby byli schopni samostatně plnit stále důležitější a komplexnější úkoly, za které ponесou plnou odpovědnost a jsou od vedoucího či manažera vybaveni patřičnými pravomocemi k vykonávání daných

---

<sup>55</sup> WHITEMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2004, s. 35-36.

<sup>56</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 14-17.

<sup>57</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera: A jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 224-226.

<sup>58</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 468.

úkolů.<sup>59</sup> Vyšší nároky kladené na pracovníky zejména na samostatnost a schopnosti zvládat náročnější úkoly, které by jinak vykonával sám vedoucí, rozvíjí jejich kompetence a motivaci usilovat o lepší výsledky a uspokojit tak potřeby uznání a seberealizace.<sup>60</sup> Přičemž lze rozlišovat mezi tvrdým a měkkým delegováním. Tvrdé delegování je jednání vedoucího, kdy zaměstnanci direktivně určí, co má dělat, jak to má dělat a kdy očekává, že práce bude splněna a poté ji pravidelně kontroluje. Měkké delegování spočívá ve všeobecné dohodě, čeho má být dosaženo, kdy vedoucí ponechá svému zaměstnanci volnost, aby se s úkolem vypořádal po svém.<sup>61</sup>

### 3.4.3 Participace

Třetí fáze se vyznačuje přesvědčením podniku, že je nutné poskytnout zaměstnancům příležitost k spolurozhodování, zacházet s nimi jako s partnery, kteří mají důležitý hlas ohledně způsobu řešení úkolů a jsou zapojováni do rozhodování a řízení. Cílem je vytvoření klimatu, v němž je prioritou neustálý dialog mezi členy týmu a manažery, vedený za účelem sdílení informací o poslání, hodnotách a cílech podniku. Výsledkem je vzájemné porozumění, očekávání, čeho má být dosaženo a současně rámec pro řízení a rozvíjení lidí.<sup>62</sup> Uplatňuje se větší míra vnitřní motivace zaměstnance a jeho angažovanost na dosahování společného cíle. Zaměstnanec konzultuje výsledky své práce s vedoucím pracovníkem, může vyjádřit vlastní hodnocení a konfrontovat s hodnocením vedoucího, který v případě potřeby nabídne pomoc při řešení složitějších úkolů či nastalých problémů.<sup>63</sup>

### 3.4.4 Koučování

Čtvrtá fáze zaměstnanci plně umožňuje samostatně volit vlastní cíle i způsoby provedení úkolů a rozhodovat o způsobech řešení problémů. Společné cíle podniku či týmu projednává s ostatními kolegy a rozhoduje o nich konsensuálně. Zaměstnanec uplatňuje autoevaluaci, kdy si po předchozí dohodě s vedoucím (koučem) sám

---

<sup>59</sup> CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 138.

<sup>60</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 74-75.

<sup>61</sup> ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 69.

<sup>62</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 115.

<sup>63</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 14-15.

stanovuje vlastní rozvojové cíle a způsoby jejich dosahování. V případě koučinku se oproti ostatním metodám uplatňuje nejvyšší vliv na vlastní práci a pracovní podmínky na straně podřízeného s tím, že nadřízený plně důvěřuje v jeho schopnosti. Vedoucí pracovník jako kouč plní spíše úlohu spočívající v motivování zaměstnanců a strukturování jejich zkušeností a poskytuje zpětnou vazbu a emocionální podporu. Koučování se od poradenství či jiných forem odlišuje v tom, že kouč neposkytuje odborné rady a nehodnotí, ale pouze strukturuje proces myšlení u koučovaného.

Je na místě zmínit i další faktory, které rozhodují o využití uvedených stylů řízení či vedení lidí v podniku. Každému člověku může vyhovovat jiný přístup v závislosti na jeho potřebách a osobním založení, přičemž někteří lidé se raději nechávají řídit a jiní jsou spokojeni v situaci, kdy mohou rozhodovat samostatně bez vnějšího zásahu. Zásadních rozdílů v přístupu si lze povšimnout zejména u trenéra, který je zaměřen na výkon, poradce na obsah, mentora na správnost provedení úkolu a kouče na proces.<sup>64</sup>

### 3.5 Podstata koučování

Podstata koučování obsahuje dva klíčové principy, jedná se o dosažení lepšího vnímání reality a zvýšení odpovědnosti za plánování a dosahování vlastních cílů. Důslednou aplikací metody a postupu koučování je možné koučovat člověka tak, aby vyřešil daný problém či aby si osvojil nové dovednosti. Koučování vede a podněcuje koučované k větší možnosti vlastní volby řešení, čímž se uvolňuje jejich dosud nevyužitý, skrytý potenciál.<sup>65</sup> Přičemž kouč není v pozici učitele, nemusí disponovat lepšími znalostmi či vyšší odborností než osoba, kterou koučuje. Kouč je v roli tazatele, jehož nejvýznamnější pomůckou jsou správné otázky, které ve správný čas umožní posunout člověka dál nežli množství rad, pouček a řešení.<sup>66</sup>

V případě problematiky práce v korporacích, může být pro podniky mimořádně přínosné využití potenciálu svých zaměstnanců. Aby toho bylo dosaženo, musí se definovat a omezit působení různých, v rámci své kultury přijímaných postupů, které vedou k negativnímu působení nadřízených na podřízené a na využití jejich potenciálu.

---

<sup>64</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 15-17.

<sup>65</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 44-45.

<sup>66</sup> BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 1-3.

Samotní zaměstnanci nemohou čekat, až se změní podniková kultura, aby mohli využít a rozvinout skrytý potenciál, ale musí každý začít sám u sebe či v rámci pracovního kolektivu omezovat zasahování nadřízených do toho, co dělají. Tento poznatek lze vyjádřit vzorcem.<sup>67</sup>

### Obrázek 1 Podstata metody Inner Game

$$V = p - i$$

Výkon = potenciál - interference

Zdroj: GALLWEY, T. *Inner Game pro manažery*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 39.

Kdy výkon (V), který člověk podává (bez ohledu na typ činnosti - řízení auta či řešení podnikatelského problému), se rovná potenciálu (p), kterým osoba disponuje, sníženému o hodnotu bariéry neboli interference (i). Kouč pracuje s tím, že podávaný výkon člověka se málokdy rovná skutečnému potenciálu a právě interference jsou ony bariéry (nízké sebevědomí, pochyby o sobě samém, obavy z neúspěchu), které výrazně snižují skutečný výkon. Kouč se snaží odstraňovat vše, co stojí v cestě poznání a projevení potenciálu člověka v jeho plném rozsahu. Odtud vychází podstata koučování, kdy kouč věří v potenciál klienta více než on sám.<sup>68</sup> Vraťme se k samotné podstatě koučování, která spatřuje následující klíčové aspekty jako základní cíle koučování.

#### 3.5.1 Zlepšení vnímání reality

Prvním klíčovým prvkem je orientace koučovaného na jeho vlastní vnímání reality, které je výsledkem koncentrace, soustředění pozornosti a pochopení situace, přesněji interpretace toho, co člověk vidí, slyší a cítí. Koučování směřuje nikoli k ovlivnění

<sup>67</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 38.

<sup>68</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 39-40.

vnějšího jednání, ale k charakteru člověka, k jeho základním hodnotám a paradigmatům, tedy ke způsobu, jak vnímá realitu, svět a svou roli v něm.<sup>69</sup>

V případě vnímání reality v podniku je úroveň vnímání dána výhradně schopností naslouchat a pozorovat, čímž lze získat relevantní fakta a informace. Schopnost člověka určit, co je pro něj významné a co nikoli vyžaduje, zejména v podnikání, vnímat situaci, vztahy věcí, lidí a znalost systémů. Do jisté míry zahrnuje i psychologii, jelikož vnímání reality souvisí s poznáním sebe sama a sebereflexí vnitřních emocí a tužeb, které mohou narušovat proces vnímání reality. Uvědomění si tělesných pocitů a reality vede k rozvoji schopností a dovedností.

Je zde zásadní rozdíl. Instruktor i učitel mají tendenci přikazovat a radit, čímž potlačují individuální preference a jedinečné vlastnosti člověka, což udržuje závislost lidí na nadřízeném. Oproti tomu koučování uplatňuje opačný styl. Koučování posiluje vnímání reality tím, že zdůrazňuje jedinečné duševní a tělesné atributy a rozvíjí sebedůvěru a schopnosti člověka nezávisle na doporučení jiných lidí. Koučování přispívá k soběstačnosti a samostatnosti člověka, posiluje jeho důvěru ve vlastní schopnosti a zároveň odpovědnost za vlastní činy a chování.<sup>70</sup>

### **3.5.2 Zvýšení odpovědnosti**

Druhým klíčovým prvkem koučování je zvyšování odpovědnosti k dosažení vysoké výkonnosti. Skutečná odpovědnost může vzniknout pouze za předpokladu, že existuje možnost volby, tedy možnost vlastního rozhodnutí. Respektive pokud sám pracovník skutečně akceptuje svou odpovědnost a rozhodne se ji převzít i za své činy a myšlenky, zvýší se jeho připravenost je realizovat a bude podávat lepší výkony a bude využít jeho potenciál. V opačném případě, je-li odpovědnost pracovníkům vnucena, rada má formu příkazu, pracovníci nemají možnost volby a nemohou sami rozhodovat a postupovat podle svých představ. V tomto případě lze spatřit řadu problémů, které mohou nastat. Dostane-li pracovník striktní příkaz a instrukce bez možnosti volby splnění úkolu a nebude při plnění úspěšný, protože nepřijme úkol za svůj a ani radu, bude odpovědnost za chyby připisovat nadřízenému. Neúspěch může vyústit i v odpor vůči nadřízenému či maření zadané práce. Z toho vyplývá zásadní rozdíl mezi normálně

---

<sup>69</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2007, s. 18.

<sup>70</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 45-48.

nebo nuceně převzatou a dobrovolně přijatou odpovědností. Výsledkem koučování není poskytování konkrétních rad, ale posílení pocitu odpovědnosti, kdy s pomocí kouče sám koučovaný nalezne vlastní řešení, za které bude odpovědný.<sup>71</sup>

Základní pravidlo koučování vyžaduje, aby se kouč s mírou empatie pokusil podívat na problém očima koučovaného. Kouč se učí naslouchat klientovi, aniž by ho hodnotil a klade mu otázky směřující ke zjištění informací, jejichž smyslem je napomoci klientovi zamyslet se a nalézt vlastní řešení problému. V případě využití metody Inner Game se vyskytují tři principy: vnímání, volba a důvěra. První se týká vnímání reality - významné aspekty současné situace, druhá se týká volby - očekávané představy žádoucího stavu v budoucnosti a třetí se týká sebedůvěry - odstranění pochyb, obav a bariér v mysli, které omezují klienta, aby se přesunul ze současné situace do žádoucí budoucnosti a začal věřit sám v sebe, ve vlastní hodnotu a schopnosti.<sup>72</sup>

### 3.6 Druhy koučování

Existuje celá řada nejrůznějších typů koučování, které jsou rozlišovány dle předem stanovených kritérií. Nespornou výhodou je skutečnost, že koučování lze aplikovat v mnoha situacích i oblastech. Koučinkových specializací je celá řada a vznikají stále nové. V současnosti je možné zaznamenat rozmanité možnosti zaměření. Jde zejména o životní koučink zaměřený na osobní rozvoj, tedy úspěšnější a spokojenější život, dále business koučink, který lze využít ve kterémkoli odvětví podnikání, jak v malých tak velkých společnostech, kdy průběh lze pojmout individuální či týmovou formou. Práce s řediteli a manažery podniků je nejčastěji označována jako executive koučink a práce se zaměstnanci a managementem korporace je označována za korporátní koučink, přičemž hranice mezi nimi je velmi tenká. Mezi další typy lze řadit kariérní, finanční, gastro, fitness i vztahový koučink a také koučink studentů či obchodníků.<sup>73</sup>

Koučování je možné rozdělit dle následujících kritérií. Podle hloubky, do které zasahují na transakční, transformační a expertní koučink. Podle oblasti života, ke které

---

<sup>71</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 48-51.

<sup>72</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 216-221.

<sup>73</sup> WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: Jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal, 2012, s. 11-13.

se vztahují na profesní a životní koučování. Podle počtu osob, se kterými probíhá na individuální, týmový a sebekoučování. Za předpokladu externího či interního využití.

### 3.6.1 Koučování dle hloubky

Transakční koučink - jedná se o první typ tohoto kritéria, který je zároveň i nejběžněji využívaným modelem koučování v podnicích. Tento typ je zaměřený na řešení aktuálních situací a krátkodobých cílů, přičemž samotný výsledek by měl být shodný se stanoveným cílem na počátku procesu. Oproti transformačnímu koučinku nabízí okamžité výsledky. Jeho pragmatické zadání se orientuje na zvýšení výkonu zaměstnance (klienta) dle následujícího modelu: stanovení očekávání (konkrétní cíl) → vyvolání akce (prostřednictvím procesu koučování) → změna výkonu (požadovaný výsledek nastalý v důsledku koučování).

Transformační koučink - jedná se o druhý typ, který se oproti prvnímu liší primárním zaměřením na pozitivní změnu, jehož výsledkem je transformace osobnosti. Samotný proces jde mnohem více do hloubky a je časově mnohem náročnější.<sup>74</sup> Pracuje s paradigmaty a myšlením zaměstnance (klienta), které se projevuje v jeho chování, což ovlivňuje dosahování výsledku. Zaměřuje se na práci se zkušeností jedince, ve snaze vytěžit z něj potřebné informace pro možné odstranění bariér (interferencí) osobního růstu a při podpoře „sebezměny“. Využívá se zejména při individuální práci s jednotlivci v rámci životního koučování, jelikož je zaměřen na řešení určitého úkolu a v případě skupinového využití jsou omezeny možnosti celkové transformace osobnosti.<sup>75</sup>

Srovnáme-li úlohu transakčních manažerů s transformačními vedoucími v podniku, tak zatímco transakční manažer žije přítomností, efektivně řídí a udržuje v chodu stávající systém řízení, transformační vedoucí vidí do budoucna a v souladu se svými vizemi mění firmu a snaží se měnit lidi. Je nositelem konkrétní vize s jasnou představou budoucího stavu, kterou je schopen přenést na své podřízené.<sup>76</sup>

Expertní koučink - tento typ koučování se zaměřuje na hledání určitého řešení s expertním vhledem, přičemž kouč přináší partnerský přístup a současně se stává průvodcem i konzultantem, čím umožní výrazně pomoci při řešení složitých pracovních

---

<sup>74</sup> BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Transakční nebo transformační koučink - kdy který použít?* [online]. Praha: Economia, a. s., 2006, [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-19741190-transakcni-nebo-transformacni-koucink-kdy-ktery-pouzit>

<sup>75</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 18-20.

<sup>76</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 46-47.



úkolu či problémů. Nachází se na pomezí obou výše uvedených, přičemž z hlediska hloubky se zaměřuje na konkrétní problém a snahu o dlouhodobé změny.<sup>77</sup>

### 3.6.2 Koučování dle oblastí života

Osobní neboli životní koučování - je zaměřené na zlepšení soukromého života jednotlivce, je určeno lidem, kteří touží odhalit svůj skrytý potenciál, nalézt životní rovnováhu, posílit své sebevědomí či uvolnit potlačovanou sebedůvěru a optimismus. Přičemž životní kouč pomocí rozhovoru vyhledává a rozpoznává problémy, s nimiž si klient sám neví rady a identifikuje vnitřní překážky bránící tomu, aby žil takový život, jaký si sám přeje. Základní metodou kouče je kladení otázek s cílem dovést klienta k tomu, aby si sám odpověděl a našel řešení, kouč posouvá klienta k novým pohledům na životní situace, přičemž neposkytuje konkrétní rady a řešení, ale pomáhá je nalézat. Klient si stanovuje vlastní vize a cíle, které se následně snaží krok za krokem naplňovat. Jelikož součástí lidského života je práce a zbývající, mimopracovní část velmi silně ovlivňuje pracovní úspěšnost, směřuje životní koučování k vyladění a harmonizaci obou oblastí. Osobní i profesní život jsou dvě spojené nádoby a jedna ovlivňuje druhou.<sup>78</sup> Kromě pracovního a mimopracovního života je zde i „třetí život“, tedy vnitřní život člověka, jeho vlastní individuální prožívání, uvědomování, myšlení a cítění. Primárně se životní koučování zaměřuje na vnitřní a volnočasový život, čímž nepřímo, ale výrazně působí na pracovní život člověka a jeho vysokou pracovní výkonnost a profesní růst. V případě nerovnováhy jednoho ze tří faktorů lze:

- Učinit změny v osobním životě.
- Učinit opatření v mimopracovním životě.
- Uvědomělým způsobem ovlivnit vlastní vnitřní život.<sup>79</sup>

Profesní koučování - je realizováno přímo na pracovišti, kdy kouč může být externí, interní či přímo vedoucí pracovník, manažer nebo personalista. Posláním firemního kouče je napomáhat zaměstnancům podniku při odhalování jejich potenciálu a případných bariér rozvoje a řídit dosahování rozvojových cílů, které si zaměstnanci stanovili. Profesní koučování se zaměřuje na zvyšování pracovní výkonnosti

---

<sup>77</sup> VOVES, Jan. EXPERTIS. *Individuální koučink: Expertní koučink* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.expertis.cz/Programy-pro-firmy/Koucink/ostatni/Sluzby-na-miru>

<sup>78</sup> BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Kariérový koučink*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2007, s. 265.

<sup>79</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, s. 10-21.

a odpovědnosti zaměstnanců, efektivní dosahování stanovených cílů, zkvalitnění toků informací a komunikace v podniku. Zaměřuje se dále na změnu podnikové kultury, zejména na řízení podniku, styl vedení lidí, hodnocení, motivování zaměstnanců, ale také na sdílení hodnot, pravidel a norem chování a další. Koučování jako proces řízení změny chování v podniku předpokládá participativní způsob řízení a vedení lidí a zapojení všech zaměstnanců do rozhodování a plánování změn, což vyžaduje atmosféru oboustranné důvěry, především důvěry vedoucích ve schopnosti zaměstnanců převzít odpovědnost za kvalitu práce.<sup>80</sup> Jedná o soustavné podněcování a směřování zaměstnance k žádoucímu zvýšení výkonu práce a vlastní iniciativě, kdy se bere v potaz jeho individualita.<sup>81</sup> Profesní koučování lze vymezit charakteristickými znaky:

- Nástroj vedoucího pracovníka sloužící k rozvoji zaměstnanců v podniku.
- Nástroj rozvoje osobnosti s cílem trvalého zlepšení pracovních výsledků.
- Podpora při řešení problémů formou, která podporuje a rozvíjí u zaměstnance kompetence řešit problémy samostatně.
- Proces, který končí dosažením společného cíle nadřízeného a pracovníka, zpravidla bez omezení výsledného stupně rozvoje koučovaného zaměstnance.
- Při procesu koučování se zaměstnanci podílejí na cílech podniku a uvědomují si své možnosti ovlivnit situaci a stále více požadují důvěru ve své schopnosti.
- Proces vyžadující důvěryhodný vztah, otevřenost, partnerství a současně je založen na dobrovolnosti.<sup>82</sup>

Jedná se tedy o specifický způsob intervence kouče ve prospěch jednoho či více zaměstnanců podniku při dosahování lepšího pracovního výkonu a rozvoje dovedností a schopností. Koučování v podniku lze uplatnit při různých příležitostech, zejména při motivaci, delegování, řešení problémů, realizaci úkolů, plánování osobního růstu pracovníků, ale také pro ocenění, hodnocení, plánování a kontrolu pracovníků v podniku.<sup>83</sup> Významnou složkou je přenášení určité pravomoci na pracovníka či pověření pracovníka specifickým novým úkolem, který doposud nevykonával.

---

<sup>80</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 20-21.

<sup>81</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 252.

<sup>82</sup> HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 33-34.

<sup>83</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 26.

Významnou součástí koučování je i zpětná vazba pracovníkovi při zlepšování jeho pracovního výkonu, ať se jedná o výkon splňující očekávání či výkon, u kterého se vyskytly nějaké problémy. Koučování může mít formální i neformální podobu. Neformální koučování je operativnější a rychleji reaguje na potřeby pracovníka, avšak bývá nesoustavné. Formální podoba je výhodnější, jelikož je ve formě plánu osobního rozvoje obsahujícího body, na které by se mělo koučování pracovníka zaměřit, i časový rozvrh, v jakém budou probíhat. Tento plán se zpracovává u příležitosti formálního setkání manažera a zaměstnance.<sup>84</sup> Cílem procesu koučování, tedy systematického kladení otázek, je zejména vyvolat u koučovaného pracovníka samotný proces myšlení, které mu umožní rozšířit vlastní horizont současného stavu mysli a rozvinout nová spojení a jiné úhly pohledu. Výsledkem je kreativní proces, který odkrývá nové možnosti, a pracovník může tímto způsobem nalézat a generovat nová, efektivnější řešení problémů a samostatně tyto problémy řešit.<sup>85</sup>

### 3.6.3 Koučování dle počtu osob

Důležité kritérium lze spatřovat i z hlediska počtu osob neboli účastníků, se kterými se při koučování pracuje. Jedná se zejména o individuální a týmový koučink, přičemž specifickým druhem může být i sebekoučování, kdy je zapotřebí pouze jedna osoba.

Individuální koučování - jedná se o individuální práci kouče s koučovaným. Kouč podporuje zaměstnance, aby si individuálně vytvářeli nové skutečnosti, možnosti a nalézali nová efektivnější řešení, podporuje tvořivost a překonávání myšlenkových stereotypů v řešení nejrůznějších situací. Tento typ lze využít pro pracovníky či manažery s předpokládaným potenciálem k dalšímu růstu, při nutnosti řešení určitých problémů, pro talentované pracovníky, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice. Negativem je nákladnost, kdy nelze koučování využít plošně, nejčastější využití je u členů vyššího vedení podniku. Individuální koučování se neomezuje pouze na využití osobních schůzek, lze využít i telefonickou a emailovou komunikaci či videohovor. Délka individuálního koučování se pohybuje v rozmezí od jedné do dvou hodin.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 117.

<sup>85</sup> HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 84.

<sup>86</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2007, s. 43-45.

Skupinové neboli týmové koučování - tato forma je určena pro situace, kdy je zapotřebí zmobilizovat lidské zdroje a využít potenciálu všech za účelem realizace razantní změny či dosažení společného cíle ve skupině či týmu. Úspěšné fungování je spojeno s efektivní účastí každého pracovníka na řešení. Je zde klíčové, aby se všichni podíleli svou aktivitou, podporou i shodou, což posiluje zlepšení vztahů, společnou odpovědnost a umožní definovat cíle a strategie a následně dlouhodobou vizi podniku.<sup>87</sup> Respektive jde o výsledkově orientovaný proces určený k rozvoji skupin a týmů, s cílem pomoci jim na cestě k vysoké výkonnosti a současně napomáhat členům týmu žít životem, který přináší uspokojení jim i ostatním. Koučování využívá požadavky byznysu, úkoly, cíle a současně lidské hodnoty a vztahy k dosažení lepších výsledků i vztahů.<sup>88</sup> Pomáhá jednotlivci uvědomit si sám sebe, sebe ve vztahu ke skupině i podniku jako celku a respektu vůči nadřízenému. Je zapotřebí věnovat pozornost i rozdílnosti mezi skupinou a týmem. Týmový koučink pracuje s týmem lidí, kteří jsou na sobě pracovně závislí a potřebují spolupracovat a vytvářet společný výstup, tedy dosahovat společného cíle. Dohromady tvoří jeden celek, jenž je v podniku ohraničen a má svou identitu (projektový tým). Skupinové koučování pracuje se skupinou lidí, kteří na sobě nejsou závislí, vzájemně nespolupracují, každý pracuje na svém tématu samostatně, ale zároveň se mohou i vzájemně podporovat a inspirovat a procházet tímto procesem skupinově.<sup>89</sup> Manažer má v tomto procesu dvě úlohy: zajistit, že tým či skupina správně realizují své úkoly a současně se rozvíjí. Pokud manažer při řízení týmů využívá koučování, dělá obojí. Výsledkem samotného procesu jsou různé cíle zformulované členy týmu, umožňující lépe pochopit realitu. Například při brainstormingu je cílem nalézat a generovat možnosti, kdy se uplatňují návrhy všech členů týmu, načež je společnou volbou všech účastníků vybrán nejlepší plán činnosti, na jehož realizaci se podílejí všichni členové. Z čehož plyne, že participace, sebeúcta, zapojení, sdílení odpovědnosti, kvalita pracovního života a uspokojení z práce přispívají k celkově lepší výkonnosti.<sup>90</sup> Skupinové nebo týmové koučování je ve srovnání s individuálním finančně výhodné, jelikož se vydaje za práci kouče rozpouštějí na více

---

<sup>87</sup> STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005, s. 86-92.

<sup>88</sup> ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 34-35.

<sup>89</sup> MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 15-24.

<sup>90</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 154-156.

účastníků. Využívá se zpravidla pro nižší management, práci s koordinátory či mistry výrobních týmů anebo pro řídicí týmy středně velkých podniků. Délka skupinového koučování se pohybuje v rozmezí od dvou do tří hodin, pravidla jednou měsíčně ve skupinkách většinou šesti až deseti lidí.<sup>91</sup>

Sebekoučování neboli sám sobě koučem - v tomto případě jedna osoba chybí a člověk uchopí svůj život do vlastních rukou a vytvoří si svého vnitřního kouče - sebe sama, kdy se na sebe začne dívat očima nestranného, nezaujatého pozorovatele. Vychází se z předpokladu, že člověk je sám sobě nejlepším psychologem a sám nejlépe ví, jak se svým životem naložit, avšak do nevědomých částí se většinou bez odborné pomoci nedostane.<sup>92</sup> Člověk by měl být schopen sebereflexe, uvědomovat si silné a slabé stránky a své příležitosti ke zlepšování. Sebekoučování lze využít v situacích, kdy člověk usiluje o prevenci problémů, řeší méně závažné a méně vyhocené problémy, kdy usiluje o sebezdokonalování. Nejúčinnější je kombinace obou dvou metod: sebekoučování s využitím profesionálního kouče, který nabízí odlišnou perspektivu, což zvyšuje účinnost celého procesu, kdy člověk začíná měnit sám sebe a své chování. Existuje model sebekoučování, obsahující tři složky, které jsou vzájemně provázány, a jedna podmiňuje druhou.

- Sebepoznávání - nekončící proces poznávání sebe sama, kdy z prohlubujícího se poznávání získává člověk užitek pro celý život.
- Sebeovládání a sebekázeň - člověk s dobrým sebeovládáním dokáže omezit impulzivní, vznětlivé či prchlivé projevy chování.
- Sebezdokonalování - jako celoživotní proces přináší člověku radost a uspokojení.<sup>93</sup>

Na druhou stranu, znamená-li sebekoučování vytváření prostředí, ve kterém se neustále učíme a jednáme, v takovém případě se všichni neustále koučujeme.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2007, s. 45-46.

<sup>92</sup> BĚREŠ, Marián. *Kouč vlastního života: Cesta ke spokojenému životu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 35.

<sup>93</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, s. 31-33.

<sup>94</sup> GALLWEY, Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 230.

### 3.7 Modely využívané v procesu koučování

Primární formou komunikace, kterou kouč využívá, je kladení otázek. Přínosem pro koučovaného je přemýšlet o odpovědích a posouvat se tím v řešení určité situace.<sup>95</sup> Stěžejní význam modelů spočívá v tom, že se zaměřují na to, čeho by otázky měly týkat a v jakém pořadí je správně pokládat. Samotné koučování může být do té míry neformální a nestrukturované, že si ho samotný koučovaný vůbec neuvědomí. Efektivnějším je však plánovaný a strukturovaný rozhovor, kdy klient s koučováním souhlasil. Cíl a role zúčastněných jsou předem vymezeny a nepanují žádné pochyby.<sup>96</sup> Tato koučovací kompetence umožňuje kouči využívat při rozhovoru nejrůznější modely, metody, techniky a nápady s cílem podpořit uvědomění a nové učení koučovaného. Přičemž kouč je schopen flexibilně využít různé modely či techniky, nebo vycházet z jedné nebo více osvědčených metod, tak aby byl ku prospěchu klienta, respektoval jeho potřeby, situaci a zároveň vytvářel pozitivní vztah a důvěru. Pokročilejší kouč si vytváří vlastní, jedinečný a individuální koučovací model a styl, který odpovídá jeho preferencím, přesvědčení a hodnotám a vychází z kritické reflexe použitých modelů a vlastních zkušeností.<sup>97</sup> Pro názornost budou popsány modely, v nichž vystupují pouze dva aktéři, tedy kouč a koučovaný.

#### 3.7.1 Model GROW

The Grow Model, vytvořený Grahamem Alexandrem a sirem Johnem Whitmorem, patří mezi nejpoužívanější. Spočívá v systematickém a zapamatovatelném rámci o čtyřech stupních.<sup>98</sup>

- GOAL SETTING (Cíle) - jak cíle daného setkání, tak krátkodobé i dlouhodobé.
- REALITY (Prověření reality) - zjištění skutečného stavu věcí.
- OPTIONS (Možnosti) - alternativní strategie nebo postup činnosti.
- WHAT (Co se má udělat) - When (Kdy), Who (Kdo) a jaká je Will (Vůle).

---

<sup>95</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - kdy, jak a proč: Rady pro všechny manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 53.

<sup>96</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 64-65.

<sup>97</sup> CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 238.

<sup>98</sup> DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2009, s. 89-91.

Příčemž počáteční písmena těchto slov vytvářejí mnemotechnickou pomůcku pro snadné zapamatování a aplikaci v praxi. Anglické slovo GROW znamená růst. Jedná se o základní etapy koučovacího procesu, které mají svou logiku a plynule na sebe navazují na základě toho, jak se koučovaný propracovává k řešení určitého problému či dosažení cíle. Tento model je univerzální a lze ho využít pro jednotlivce i skupinu.

V první etapě koučovacího rozhovoru se kouč s koučovaným věnuje formulování a vyjasňování cílů (Goal setting). Tyto cíle mohou být dlouhodobé, střednědobé či krátkodobé, ale také průběžné, výkonnostní, rozvojové a konečné. Úkolem kouče je pomoci jednotlivci stanovit realistické a přiměřeně nastavené cíle, aby jich bylo možné dosáhnout. Cíle musí být především pozitivně formulované a současně srozumitelné a konkrétní, k čemuž lze využít metodu SMART. Při formulaci cílů se stanovuje cíl na schůzku a cíl konečný.<sup>99</sup>

Druhá etapa pomáhá koučovanému uvědomit si, kde je nyní, tedy jeho současný stav (Reality) a zkoumá současnou situaci a to, co pracovník již udělal a čeho dosáhl.<sup>100</sup> Koučovaný si uvědomuje možnosti a omezení a identifikuje pozitivní a negativní faktory stávající situace a kouč, pomocí deskriptivní nikoli hodnotící terminologie, hledá pozitivní zkušenosti a vlastnosti. V této etapě se často uplatňuje diagnostický nástroj SWOT analýza.<sup>101</sup>

Smyslem třetí etapy je hledání možností (Options). Úkolem koučovaného je vytvořit seznam co největšího počtu alternativ řešení k dosažení cíle. Příčemž počet variant je důležitější než jejich proveditelnost a kvalita. Tato etapa nehodnotí myšlenky, ale podněcuje tvůrčí hledání a umožní překonat „cenzuru“ racionálního myšlení. Ze souboru možností se posléze vybere ta nejlepší, často se však může ukázat jako optimální varianta kombinace více nápadů.<sup>102</sup>

Poslední etapa (What a Will) spočívá v převzetí odpovědnosti koučovaného za konkrétní činy a rozhodnutí, co bude realizovat (postupy, činnosti) a vůli udělat vše pro to, aby dosáhl naplnění konečného cíle. S tím souvisí vytvoření přesného časového harmonogramu průběhu činností. Po stanovení akčních kroků, dokončení plánu

---

<sup>99</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 73.

<sup>100</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, s. r. o., 2011, s. 188.

<sup>101</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2012, s. 50-59.

<sup>102</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 90-93.

a výběru řešení, lze využít škálování a zjistit reálnou vůli a chuť koučovaného plán uskutečnit.<sup>103</sup> Škály mohou být číselné, ale i jiné. Umožňují koučovaným se více „zakotvovat“ v tom, o čem přemýšlejí, formulovat a také stanovit současnou situaci. Například na škále od („0“ nic) do („10“ cíl).<sup>104</sup> Pokud koučovaný dospěl k hodnotě menší než 8, měla by se zvážit změna náročnosti úkolů či prodloužit čas na jeho realizaci.<sup>105</sup> Je nezbytné po uplynutí určitého období posoudit efektivitu uskutečněných kroků a zhodnotit dosažené výsledky. Tato zpětná vazba napomáhá k dodržování závazků koučovaného, udržení motivace a k možnému přeformulování cílů či případné revizi strategií potřebných k jejich dosažení.<sup>106</sup>

### 3.7.2 Model ADAPT

Prostřednictvím modelu ADAPT objasňuje Paul Brich proces koučování. Protože cílem koučování je upravit výkonnost jednotlivce, byl vytvořen tento model s akronymem ADAPT, jehož český význam vyjadřuje (upravit či přizpůsobit se). Tento model zahrnuje pět etap:

- Assess current performance (Rozvinout současnou výkonnost).
- Develop a plan (Rozvinout plán).
- Act on the plan (Jednat podle plánu).
- Progress check (Zkontrolovat plán).
- Tell and ask (Mluvit a ptát se).<sup>107</sup>

První etapa posouzení současné výkonnosti spočívá ve zjištění aktuálního stavu koučovaného a pochopení, jak své současné úrovni dosáhl. Identifikovat činnosti, které jedinci jdou a které nikoli a co je třeba zlepšit.

Druhá etapa rozvinutí plánu spočívá ve stanovení cílů a konkretizace, jaké úrovni výkonnosti má být dosaženo a v jakém časovém horizontu. Poté bude konkrétní cíl rozdělen do dílčích časových úseků a menších plánů na cestě k cíli konečnému. Koučovaný musí s plánem souhlasit, což zvýší závaznost plánu. Výkonnost by měla být měřitelná, aby koučovaný mohl sledovat své pokroky.

---

<sup>103</sup> PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery: aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2012, s. 66-68.

<sup>104</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, s. 70-74.

<sup>105</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 99.

<sup>106</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 80-81.

<sup>107</sup> BIRCH, Paul a Brian CLEGG. *Intenzivní kurz vedení lidí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 18.



Třetí etapou je jednání podle stanoveného plánu a zajištění toho, aby se koučovaný dostal z jednoho bodu plánu na druhý a případně odhalení věcí, které je třeba změnit.

Čtvrtou etapou je průběžná kontrola pokroku koučovaného u každého milníku i průběhu cesty pro dosažení požadovaného cíle a eliminování případného nezdaru. Pro efektivní kontrolu musí být stanovena objektivní a přesná měřítka výkonu.

Pátá etapa mluvit a ptát se vyjadřuje diskusi o pokroku dle měřítek výkonnosti a možnostech dalšího rozvoje a zlepšení. Pomocí diskuse se kouč snaží porozumět koučovanému, chápat jeho motivaci, rozumět jeho výkonnosti a volí otázky tak, aby našel způsob, jak zlepšit výkonnost daného jedince. Po úspěšném dokončení poslední etapy se proces vrací zpět na začátek a při komplexním zdokonalování klienta je možné, že úloha kouče nemusí nikdy skončit.<sup>108</sup>

### 3.7.3 Model ACHIEVE

Model GROW byl použit jako odrazový můstek při vývoji the Achieve Coaching Modelu, který jej doplňuje a detailně popisuje systematický koučinkový proces. Tento model zahrnuje sedm stupňů:

- Assess the current situation (Zhodnocení současné situace).
- Creative brainstorming of alternatives (Kreativní brainstorming různých možností).
- Hone Goals (Ujasnění cílů).
- Initiate options (Zahájení možností).
- Evaluate options (Vyhodnocení možností).
- Valid action programme design (Platný akční programový plán).
- Encourage momentum (Výzva k činu či moment probuzení).<sup>109</sup>

V první etapě zhodnocení současné situace má koučovaný čas a prostor se zamyslet a zvážit svou současnou situaci a případné problémy. Cílem je vytvoření efektivního důvěrného koučinkového vztahu, porozumění situaci a souvislostem ohledně koučovaného a stanovení oblastí rozvoje.

---

<sup>108</sup> BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 9-10.

<sup>109</sup> DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2009, s. 91.

Druhá etapa kreativního brainstormingu napomáhá při hledání alternativ řešení. Umožňuje koučovanému odhalovat širší spektrum alternativ a podporuje schopnost kreativního myšlení s cílem nalézt nové možnosti, směřující k novým formám chování. Cílem je vytvoření velkého množství alternativ, které má koučovaný při rozvoji konkrétních cílů a řešení před sebou.

Ve třetí etapě jde o ujasnění konkrétních cílů. Kouč usiluje o to, zvolit a konkretizovat cíl, který má pro koučovaného vysokou osobní podstatu a důležitost. Kouč by měl však upozornit na cíle, které dle jeho názoru neposunou klientův život vpřed.<sup>110</sup> v této fázi lze využít metodu SMART. Je důležité ujasnit měřítko, aby měl koučovaný důkaz o dosažení cíle.

Čtvrtá etapa zahájení možností podněcuje koučovaného k vytvoření souhrnného seznamu možností k dosažení požadovaného cíle, které si stanovil v předchozí etapě. Kouč stimuluje koučovaného, aby překročil svůj normální rámec „rutinního“ chování a myšlení, aby dokázal vytvořit široké spektrum alternativ, kdy originalnost a novost má větší význam než kvalita a uskutečnitelnost.

V páté fázi vyhodnocení jsou stanovena kritéria, dle nichž budou možnosti systematicky hodnoceny a řazeny podle důležitosti i priorit pro akční plán. Zde lze využít strukturovaný bodový systém, který koučovanému pomůže ohodnotit možnosti.

Šestá etapa spočívá v sestavení platného akčního plánu v písemné podobě, na malé akční krůčky v časovém rozmezí. V akčním plánu jsou identifikovány konkrétní činnosti, které budou posouvat koučovaného za jeho cílem, k němuž se zavázal.

V poslední etapě jde o výzvu koučovaného k činu a podpoře k získání jeho vytrvalosti a závazku, aby si udržel žádoucí směr a dosáhl svých konečných cílů.<sup>111</sup>

### **3.7.4 Metoda SMART**

Metoda SMART se využívá při vymezení a konkretizaci cílů a současně jako kontrola výstižné a přesné formulace očekávaného výsledku. Jelikož jedním z cílů koučování je stanovení ideálního cíle, byl vytvořen tento model s akronymem SMART,

---

<sup>110</sup> WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: Jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal, 2012, s. 9.

<sup>111</sup> DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2009, s. 91-155.

jehož český význam vyjadřuje slovo chytrý, s jeho pomocí lze zhodnotit zvolený cíl či výsledek, který by měl splňovat následující kritéria:<sup>112</sup>

- Specific (Specifický) - srozumitelný, jasně formulovaný a konkrétní.
- Measurable (Měřitelný) - dosažený výsledek či cíl je možné zhodnotit.
- Ambitious, Acceptable (Ambiciózní, akceptovatelný) - náročný a stimulující cíl.
- Realistic (Realistický) - důležitý, realizovatelný a zvládnutelný cíl.
- Time-bound (Termínovaný) - časově ohraničený časový limit trvání a dosažení.<sup>113</sup>

Zejména u jednotlivců je relevantní, aby cíl či výsledek prošel všemi kritérii SMART. Výsledkem je precizně stanovený cíl, který odpovídá možnostem a schopnostem jedince, který je daného cíle ochoten dosáhnout. Vzhledem k individuální motivaci nebo životní situaci jedince může být cíl subjektivně vnímán jako nezajímavý a fádní. Příkladem mohou být cíle stanovené z vnějšku od nadřízeného. Díky tomu je motivace k realizaci nízká či nulová. Lze využít upravenou metodu SMARTER, doplněnou o „E“ Exciting (Vzrušující) a „R“ Recorded (Zaznamenaný), někteří autoři uvádějí Rewarting (Užitečný, prospěšný), čímž lze dosáhnout lepších výsledků.<sup>114</sup>

### 3.7.5 Analýza SWOT

V případě analýzy SWOT se jedná se o jednoduchý a srozumitelný diagnostický nástroj, který lze využít jako pomůcku ve fázi koučování, kdy napomáhá koučovanému uvědomit si, kde je nyní a formulovat jeho současný reálný stav. Na základě této analýzy lze přesněji zmapovat současnou situaci koučovaného a zachytit vše, co může ovlivnit realizaci cíle. Tato analýza zahrnuje čtyři okruhy:

- Strengths (Silné stránky).
- Weaknesses (Slabé stránky).
- Opportunities (Příležitosti).
- Threats (Hrozby).

---

<sup>112</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 74.

<sup>113</sup> CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 113-114.

<sup>114</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 74-75.

Z hlediska silných stránek se jedná o vlastnosti, znalosti a dovednosti, které může jedinec využít, jsou to zdroje, které má k dispozici a lze na nich dále stavět. Slabé stránky představují problém či překážku, jsou to ony chybějící znalosti, dovednosti a schopnosti, kterými jedinec nedisponuje a jež bude potřebovat. Příležitosti a hrozby se orientují do budoucnosti. Příležitosti jsou pozitivní, zejména co nového mohou přinést, co z nich lze vytěžit, co se při tom jedinec naučí a jak to ovlivní jeho život. Překážky identifikují vše, co může jedince ohrožovat, jaké překážky při cestě k cíli mohou nastat, jaké budou důsledky nedosažení požadovaného cíle či jak tyto důsledky budou závažné.<sup>115</sup>

### 3.8 Profesionální organizace koučů

Existují tři základní organizace sdružující profesionální kouče. Tyto organizace vytvořily standardy neboli požadavky na kvalifikaci koučů, aby bylo možné posoudit jejich vzdělání, zkušenosti, praxi a schopnosti vzdělání uplatnit, čím je možné garantovat, že práce daného kouče povede k žádoucím výsledkům. Kvalifikační standardy koučování a posuzování, kdo je naplňuje, jsou smyslem akreditačních systémů, které rozpracovávají profesní organizace koučů na světové úrovni Mezinárodní federace koučů (ICF), na evropské Evropská rada pro mentoring a koučink (EMCC) a na národní úrovni Česká asociace koučů (ČAKO). Akreditační systémy těchto organizací jsou prakticky totožné, což je významné pro záruku odborné kvality koučování všude na světě. Smyslem je garantovat zákazníkům profesionální úroveň danou jedním ze tří akreditačních stupňů.<sup>116</sup>

International Coach Federation (Mezinárodní federace koučů) je nejsilnější profesní neziskovou organizací koučů na světě. Tato organizace jasně vymezuje přístup, chování a jednání, jaké její členové pod pojmem koučování nabízejí, dále definuje hlavní kompetence, etický kodex a vysoké profesní standardy pro kouče. A zároveň zajišťuje nezávislou certifikaci pro kouče a tréninkové školy. Organizace ICF sdružuje přes 17 000 koučů v 95 zemích celého světa a od roku 2005 i v rámci České republiky.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> BOHOŇKOVÁ, Irma. *Sám sobě koučem: Cesta k úspěchu v práci i v životě*. Olomouc: Poznání, 2010, s. 48-50.

<sup>116</sup> PARMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, s. 27.

<sup>117</sup> ICF CZECH REPUBLIC, z. s. *ICF - International Coach Federation (Mezinárodní federace koučů)* [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/o-nas/icf-global.html>

European Mentoring & Coaching Council (Evropská rada pro mentoring a koučink) je nezisková organizace sdružující jednotlivce i organizace nabízející služby týkající se mentoringu a koučinku, mimo jiné aktivně podporuje jejich prosazování a osvojování. Zajišťuje akreditaci koučů, poskytuje školení a odborný dohled a spolu s ICF ČR a ČAKO tvoří společnou Etickou platformu EPPOK (Etická platforma profesních organizací koučů) s posláním posilovat a prosazovat vědomé etické chování profesionálních koučů a všech zúčastněných v tomto procesu. Organizace EMCC působí v 19 zemích v rámci Evropy, sdružuje přes 5 000 členů a od roku 2009 se zastoupením v České republice.<sup>118</sup>

Česká asociace koučů je nezávislou a neziskovou organizací, sdružující členy, kteří se koučování aktivně věnují, či jsou v procesu přípravy na roli profesionálního kouče (interního či externího). Tato organizace působí od roku 2004 výhradně v rámci České republiky. Jejím výhradním cílem je kultivace trhu, neustálé zvyšování kvality koučování a jeho propagace se zřetelem na dodržování profesních i etických standardů a výměnu informací v tomto oboru. Dále se asociace zabývá vytvářením standardů umožňující akreditaci, přípravných kurzů a certifikaci koučů.<sup>119</sup> Systém akreditace koučů v rámci České asociace koučů (ČAKO) zahrnuje tři stupně - akreditovaný kouč (AC), akreditovaný profesionální kouč (APC) a nejvyšší stupeň je akreditovaný kouč supervizor (ACS).<sup>120</sup>

### 3.9 Přínosy koučování

Koučování poskytuje nesporné výhody nejen koučovanému, ale pozitivně se projeví i v podniku, který si osvojí kulturu koučování.<sup>121</sup> Pozitivní vliv koučování na podnik lze spatřovat ve zlepšení pracovní atmosféry, vztahů, efektivnější rozvoj schopností, dovedností pracovníků a radost z práce i ze života. Nejvýznamnější přínos spočívá ve zvýšení výkonnosti a produktivity koučovaných pracovníků, uvolněním jejich skrytého potenciálu prostřednictvím posilování vnímání reality a zvyšováním odpovědnosti.

---

<sup>118</sup> EUROPEAN MENTORING COACHING COUNCIL. *O EMCC CZECH* [online]. 2009 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: [http://www.emccouncil.org/cz/cs/o\\_emcc\\_czech](http://www.emccouncil.org/cz/cs/o_emcc_czech)

<sup>119</sup> ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ. *O asociaci* [online]. 2012 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>

<sup>120</sup> PÁRMA, Petr. *Umění koučovat*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2006, s. 27.

<sup>121</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2007, s. 60.

Z hlediska pracovníků je přínosem systematický rozvoj a podpora jejich schopností učit se a lépe si zapamatovat nové poznatky.<sup>122</sup> Kouč neradí, ale podporuje vlastní iniciativu koučovaného, čímž podporuje takzvaný „sebereprodukční efekt“, který vyjadřuje, že vše co člověk sám aktivně vytvořil, si vybavuje mnohem snadněji nežli to, co pouze pasivně přijal.<sup>123</sup> Z toho plyne pozitivní změna postojů a hodnot, kdy si koučovaný uvědomí, čeho by chtěl v životě dosáhnout a sám si vytvoří vlastní možnosti řešení, jak stanovených cílů dosáhne. Výsledným efektem je zvýšení odpovědnosti a sebedůvěry koučovaného a uspokojení potřeby seberealizace a osobního rozvoje.<sup>124</sup> Prostředí prodchnuté kulturou koučování podněcuje tvůrčí myšlení jednotlivců i týmu.

Z hlediska nadřízeného v pozici kouče je přínosem především úspora času, kdy zaměstnanci chtějí nést větší odpovědnost za výsledky své práce a není třeba je kontrolovat. Nadřízenému tak zbývá čas věnovat se úkolům, které náležejí pouze jemu a na které až dosud neměl dostatek času. Další výhodou jsou lépe motivovaní zaměstnanci, kteří pocítují ocenění a jsou podporováni v tom, co dělají i v neustálém sebezdokonalování.<sup>125</sup> Koučování zvyšuje sebedůvěru pracovníka, čímž se rozvíjí důvěra nadřízeného v daného pracovníka.<sup>126</sup> Při koučování se vychází z toho, že člověk má potenciál na to, aby zvládl daný úkol i bez pomoci. Míní se tím skutečnost, že považujeme-li člověka za schopného, tak se schopným stane a naopak.<sup>127</sup> v podnicích, v nichž si člověka dovedou vážít a cenit, je ochota převzít iniciativu a jednat i bez výzvy podstatně vyšší. V organizacích, v nichž si člověka neváží, způsobí, že lidé dělají pouze to, co se jim řekne a pouze tolik, kolik musí.<sup>128</sup>

---

<sup>122</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, s. 168-169.

<sup>123</sup> SLAMĚNÍK, Ivan a Josef VÝROST. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 92.

<sup>124</sup> HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 26.

<sup>125</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, 169-170.

<sup>126</sup> ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera: A jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008, s. 219.

<sup>127</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: Kdy, jak a proč*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s. 21.

<sup>128</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, 169.

### 3.10 Bariéry koučování

I v případě koučování je zapotřebí překonávat rizika, bariéry a úskalí, z čehož plyne, že tuto metodu nelze aplikovat ve všech případech či situacích. Koučování má své limity, které jsou dány vnějšími a vnitřními bariérami, popřípadě kombinací obou dvou.<sup>129</sup> Přičemž se mohou objevit úskalí či překážky jak na straně koučovaného, tak na straně kouče, které brání v procesu koučování. Oba účastníci mohou mít předsudky, negativní první dojem či očekávání, pocity méněcennosti, vysoké nebo nízké sebevědomí, odlišné hodnoty a postoje nebo rozdílné osobní charakteristiky. Největší bariérou je však situace, kdy klient nechce spolupracovat, klade odpor, vnitřně se brání či sabotuje samotný proces koučování, zpochybňuje kvalifikovanost kouče i budoucí úspěšnost celého procesu, není ochoten spolupracovat a zavázat se k realizaci konkrétních kroků směřujících k požadované změně či cíli.<sup>130</sup> z hlediska vnitřních a vnějších bariér koučování se jedná zejména o následující případy.

#### 3.10.1 Vnitřní bariéry koučování

Z hlediska subjektivních překážek na straně kouče či nadřízeného, lze spatřovat bariéry v sebelimitujících názorech či přesvědčeních. Zejména u vedoucích pracovníků, kteří novým měkkým metodám nedůvěřují a domnívají se, že dosavadní styl vedení se neliší od stylu vedení, v němž se využívá koučování, přičemž skutečnost je vždy naprosto odlišná. Limitujícím faktorem může být přetrvávající názor vedení, že jediným motivujícím faktorem jsou peníze. Další překážkou může být nedostatečná sebedůvěra, nízké sebevědomí a obava z neúspěchu koučování. Zejména obava z profesního selhání a potenciální možnosti, že se vyskytne neřešitelná situace, na kterou nadřízený či kouč nebude znát odpověď a nebude tím dosaženo požadovaných výsledků.<sup>131</sup>

Z pohledu překážek na straně koučovaného se mohou objevit rezistentní situace, kdy již nechce být koučován z nejrůznějších důvodů, jako je například samotný nezájem o osobní růst, který se objevuje v situacích, kdy má jedinec strach ze změny, z opuštění komfortní zóny a následků, jež změna přinese (například nové povinnosti). Jedinec

---

<sup>129</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, 160-162.

<sup>130</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 47.

<sup>131</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, 166-167.

se nese snadno vyrovnává s každou změnou a vnímá ji jako zátěž.<sup>132</sup> Další situací je subjektivní pocit koučovaného, že doposud nedošlo k žádnému zlepšení. To může být vyvoláno nedostatečně vybudovaným vzájemným vztahem, nesouladem osobnostních typů mezi účastníky či nesprávně definovaným cílem.<sup>133</sup>

### 3.10.2 Vnější bariéry koučování

Z hlediska vnějších bariér, lze spatřovat především podnikovou kulturu, která není v souladu s tímto přístupem, kdy se vedení snaží prosadit filozofii koučování jako součást nové kultury, přičemž ostatní dávají přednost iluzi bezpečí současného stavu. Tato situace nastává v případě, kdy v podniku nefunguje dobrá komunikace a zaměstnanci nejsou vůči změnám a novým postupům příliš důvěřiví a považují je spíše za manažerský trik, nežli za změny nutné k zvýšení výkonnosti a vytvoření lepších vztahů v podniku.<sup>134</sup> Nejefektivnější přístup při zavedení koučování bývá, když je přijato jako styl vedení lidí a je aplikováno napříč celým podnikem od nejvyššího vedení až po řadové zaměstnance.<sup>135</sup> Z těchto důvodů plynou další bariéry, zejména obavy, že plošně zaváděné koučování vyžaduje příliš mnoho času a vynaložených nákladů oproti jiným stylům vedení.

Další překážkou mohou být zaměstnanci očekávající přesné instrukce, co mají dělat, respektive vyžadují, aby jim nadřízený sděloval, co mají dělat a nechtějí nést vlastní odpovědnost. Zvýšení odpovědnosti vyvolává v zaměstnanci neklid a zejména osoby, které samy sebe příliš necení, mají s přijetím odpovědnosti potíže. Zároveň se vedoucí pracovníci často mylně domnívají, že při zavedení koučovacího přístupu v podniku ztratí svou autoritu a moc, o níž se opírají především autokraté. Každý vedoucí pracovník těží ze svých odborných znalostí a podřízení očekávají, že své znalosti využije.<sup>136</sup> I v případě, že je vedoucí v pozici kouče specialista na dané téma, je velkým rizikem jeho sklon dávat odborné rady koučovanému, což jde principiálně proti smyslu koučování. Smyslem koučování je pomoci koučovanému, zjistit co potřebuje a nalézt,

---

<sup>132</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 49.

<sup>133</sup> CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 215-216.

<sup>134</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, 163-164.

<sup>135</sup> CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 216.

<sup>136</sup> WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011, 164-165.



co v sobě má za zdroje, aby si s každým úkolem dokázal přijatelným způsobem sám poradit. Tudiž je lhostejné jakými odbornými znalostmi kouč disponuje. Rizika spočívají v tom, že kouč bude v pokušení vkládat svou odbornost, přičemž by se měl držet výhradně kladení otázek a podnětů rozšiřující zorný úhel koučovaného. Jedním z důvodů, proč neposkytovat rady je, že koučovaný často nesdělí všechny podstatné informace o problému a poskytne-li kouč radu, koučovaný ji zrealizuje, a nedopadne-li záležitost dobře, odpovědnost je přesouvána zpět na kouče a nikoli na koučovaného.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. s., 2007, s. 62-63.

## 4 KOUČOVÁNÍ V PRAXI

Tato část se bude zabývat profesním koučováním a následným vyhodnocením pozitivních vlivů a přínosu vycházejícího z reálných koučovacích sezení ve vybraném podniku, který se rozhodl k rozvoji potenciálu svých zaměstnanců pomocí individuálního koučování. Na základě získaných výsledků budou navržena řešení na zefektivnění zaváděné metody koučování a oblasti dalšího profesního rozvoje pracovníků v tomto podniku. První koučování se v podniku uskutečnilo v září 2014. V této práci bude uveden fiktivní název Olymp, s. r. o. pro zachování anonymity podniku. Pozornost bude soustředěna na popis podniku, jeho stručnou charakteristiku, organizační strukturu podniku, předešlý i současný stav vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, cíle a očekávání podniku od koučování zaměstnanců. Dále budou uvedeny základní parametry a strategie první koučovací zakázky v tomto podniku. Součástí této práce bude vyhodnocení individuálních dotazníků s využitím škálování, mapující výsledky absolvovaných všech tří koučovacích sezení se všemi pracovníky z oddělení zákaznického servisu. Dále bude vyhodnocena úspěšnost vnitropodnikového koučování pomocí komparace dosažených výsledků s očekáváním podniku v podobě předem stanovených parametrů, tedy zdali bylo s pomocí koučování dosaženo všech stanovených cílů. Závěrečnému vyhodnocení budou podrobeny i individuální výsledky koučovacích sezení, jejich přínos pro jednotlivce a zpětná vazba od přímého manažera, která poskytuje objektivní pohled na viditelná zlepšení koučovaných od třetí osoby v podniku. Tato práce bude též doplněna o vlastní zkušenosti z absolvovaných dvou mimopracovních koučovacích sezení, mapující individuální vnímání účinků, přínosů a dosaženého rozvoje. Smyslem i cílem je tedy vyhodnotit pozitivní vlivy a celkový přínos koučování na jednotlivce a na jeho reálný posun, a to jak v pracovním, tak v soukromém životě.

Mnoho podniků se těchto nových metod rozvoje lidského potenciálu obává a někteří je striktně odsuzují. Nedůvěra je způsobena nedostatkem informací o reálných účincích a výsledcích na celkovou podnikovou kulturu i efektivnost podniku. Především nedostatek informací o této metodě je příčinou ostychu a nedůvěry z pohledu podniků. Tato práce by měla být nejen praktickým zdrojem informací, ale i souborem reálných a konkrétních výsledků koučování dosažených v praxi podniku. Zdali úspěšně zavedená koučovací kultura přispívá k aktivnímu rozvoji vnitřního potenciálu pracovníků.

## 4.1 Charakteristika podniku

Jedná se o podnik, který pro účely této práce ponese název Olymp, s. r. o. Mezi jeho hlavní obory podnikání patří pohostinství a ubytovací služby. Tato společnost je na trhu již 15 let. Byla založena dvěma bratry ve spolupráci s investorem z Velké Británie. V současné době společnost úspěšně expanduje a má pod sebou již tři podniky s celkovým počtem šedesáti zaměstnanců.

První podnik je na trhu již od samého založení společnosti. Je jím klub v širším centru Prahy. Ve svých počátcích se jednalo o malý bar, který se proslavil svými netradičními tematickými večery a příjemnou obsluhou. Součástí těchto tematických večerů bývaly mnohdy i známé osobnosti českého showbyznysu. Díky své poloze téměř v centru Prahy se tento klub stal také vyhledávanou lokalitou mnoha cizinců a turistů. Postupem času a se silící prosperitou se tento bar začal postupně rozrůstat. Byl rozšířen o další patro, ve kterém byl postaven další bar s možností dalších show, která zde byla pravidelně klientům poskytována. Součástí nového baru je také kasino s velkým výběrem výherních automatů od těch klasických až po ruletu. V dalších letech se prostory těchto dvou barů rozrůstaly o další místnosti pro možnost zábavy pro více klientů a to v rámci možností objektu, ve kterém je bar zřízen. Jedná se o vrchní bar, kde byla v letošním roce vybudována také relaxační zóna s pohodlnými křesly a který se přes den mění v příjemnou kavárnu.

V roce 2013 investovali majitelé společnosti do dalšího podniku. Tentokrát vsadili na lukrativnější lokalitu i zázemí a zřídili další klub v samém centru Prahy. Volba padla na krásnou historickou budovu s bohatou a velice netradiční minulostí. Tento podnik byl zařizován v trošku jiném duchu než první klub. Jedná se o luxusní noční klub s velice vkusným vybavením, očekávající náročnější klientelu, a to nejen díky své poloze, ale i díky této budově, která je k luxusu předurčena. Jedná se o bar s možností taneční zábavy pro klienty. Nabízí také oddělené boxy na sezení pro klidnější zábavu v kruhu nejbližších. Poskytuje tedy možnosti zábavy jak pro partu přátel, tak možnost pro seznámení. Samozřejmostí je široké spektrum míchaných nápojů, které servírují jen ti nejlepší barmani. Podnik je v provozu druhým rokem a postupně se dostává do povědomí klientů, a to jak nových, tak stávajících klientů prvního podniku s tradicí.

Třetím podnikem je hotel. Jedná se o odlišný koncept oproti předchozím dvěma podnikům, které přinášejí klientům především zábavu a bohatý noční život plný hudby.

Tento hotel byl společností nově zrekonstruován a byl mu vdechnut nový život. Jedná se o malý třípatrový z vnějšku velice nenápadný hotel v centru Prahy. Jeho interiér je od samého počátku rekonstruován jako luxusní čtyřhvězdičkový hotel. Celý hotel je vybudován ve velice nenápadných a příjemných odstínech hnědé a béžové barvy, které poskytují svým klientům pohodlné a relaxační prostředí. Zdi jsou obloženy tmavým dřevem a připomínají luxusní pánský klub ze známých amerických filmů 60. let. V tomto duchu je vedena i malá restaurace s barem, která se nachází v přízemí hotelu společně s recepcí. Restaurace je krom dřevěného obložení vybavena mohutným dřevěným stolem a luxusními koženými boxy, které poskytují soukromí jednotlivým skupinám hostů. Zdi jsou vyzdobeny starožitnými obrazy a velikými zrcadly v mohutných dřevěných rámech. Celou atmosféru dokresluje tlumené světlo.

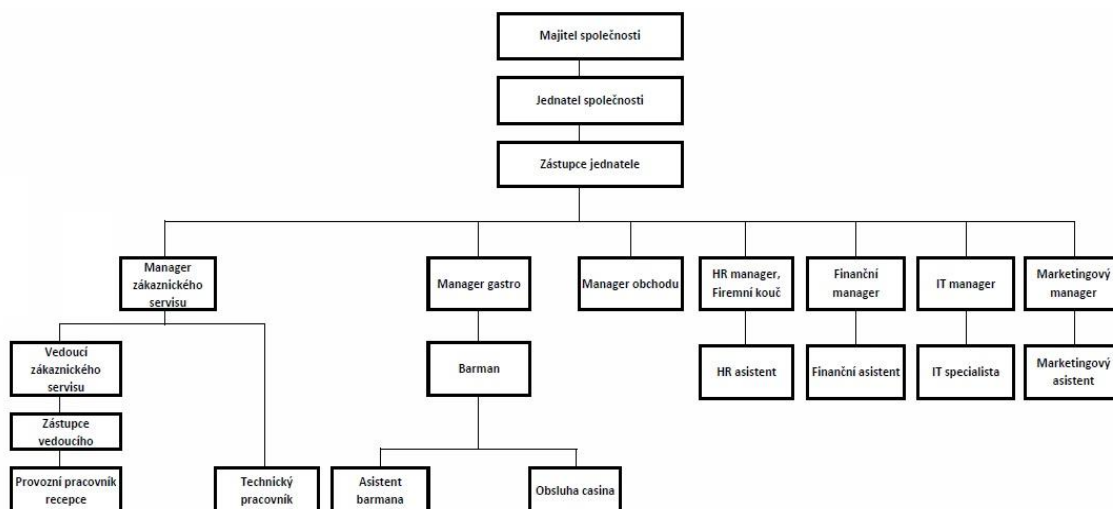
V současné době se v hotelu budují také malé soukromé lázně. V centru těchto lázní je sauna. Po příjemně stráveném čase v sauně může klient ještě relaxovat v komfortních sedacích soupravách, které jsou součástí těchto lázní. Vše je obloženo kvalitním mramorem. Kvalita a pohodlí klientů jsou pro vedení společnosti na prvním místě a ruku v ruce s tím jde i zákaznický servis, který poskytují zaměstnanci všem klientům.

#### **4.1.1 Cíle podniku**

Cíl tohoto podniku je od samého začátku zcela jasný, a to poskytovat klientům možnosti, jak příjemně trávit svůj volný čas se vším pohodlím a komfortem. A to jak formou večerní zábavy ve dvou nočních klubech ve společnosti přátel, příjemné hudby v samém centru Prahy, tak v poklidu luxusního hotelu a nově také relaxací v nádherných lázních se saunou i relaxační zónou.

Vizí a posláním tohoto podniku je udržet si tento vysoký standard a i nadále ho zvyšovat a zlepšovat ve prospěch klientů. Pro společnost je samozřejmě prioritní také zpětná vazba klientů, která je výzvou pro zkvalitňování služeb a nastavování nových cílů a vyšších standardů do budoucna. Pro udržení této vize, kterou si společnost zvolila, je krom prostředí velice důležitý kvalitní tým zaměstnanců, který se drží firemního poslání a dokáže se s ním ztotožnit. Nejdůležitějším článkem tohoto podniku je samotné vedení společnosti a další její důležité složky. Organizační struktura společnosti je standardní liniová.

**Obrázek 2 Organizační struktura podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení sídlí v samostatně zřízených kancelářích v blízkosti podniků. V rámci tohoto ústředí jsou všechny důležité složky, tedy majitel, jednatel, finanční a účetní oddělení, IT oddělení, marketingové oddělení a HR oddělení. Dalšími divizemi společnosti jsou zákaznický servis, gastro oddělení a obchodní oddělení sídlící přímo na jednotlivých provozech a starající se o plynulý chod všech podniků. Další služby spojené s bezproblémovým chodem společnosti jsou zajišťovány externími dodavateli.

Jednu z klíčových rolí ve společnosti naplňuje HR oddělení, které se stará jak o nábor, tak o zaučení, udržení, motivaci a rozvoj těch nejlepších zaměstnanců. Kvalitní zaměstnanci jsou základem celého podniku a krom vysokých nároků, které jsou na ně kladeny, je jim věnována vysoká péče. V minulosti byla v čele vedení HR oddělení psychologka, která se krom běžné HR agendy starala také o rozvoj zaměstnanců. Aby byl tento rozvoj co nejlépe měřitelný, procházeli zaměstnanci psychologickým testováním, které sloužilo především pro správné nastavení vzdělávacích a rozvojových aktivit. Následně procházeli vzdělávacími programy, které jim byly šity na míru. Pomocí speciální metodiky testů byla po dokončení vzdělávacích programů také vyhodnocována jejich úspěšnost a s výstupy bylo nadále pracováno a práce se zaměstnanci tím byla neustále rozvíjena.

Krom vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podnik dbá především na vnitřní kulturu a přátelské prostředí na pracovištích. Podnik každoročně pořádá teambuildingy, firemní akce a večírky, které stmelují týmy napříč všemi divizemi společnosti. Díky

neustále se vyvíjejícím trendům na poli práce s lidským kapitálem se snaží jít společnost stále kupředu. V roce 2014 podnik přistoupil v rámci rozvoje zaměstnanců k nové metodě práce se zaměstnanci, a to individuálnímu koučování. Podnik se rozhodl investovat do výcviku vlastního vnitřního kouče. Volba padla na manažerku HR oddělení, která prošla půlročním intenzivním výcvikem koučů od Systemického institutu, který spadá pod Českou asociaci koučů. Po úspěšném zakončení tohoto výcviku obdržela certifikát akreditovaného kouče (AC) a podnik tím získal kvalifikovaného kouče. Následná první koučovací zakázka je obsahem této práce.

#### **4.1.2 Cíle podnikového koučování**

Cílem první koučovací zakázky je primárně seznámit zaměstnance s novým vzorem rozvoje, jímž je individuální práce s jednotlivci a rozvoj jejich konkrétního potenciálu. Oproti předchozím kurzům a vzdělávacím aktivitám v podniku se jedná o zcela nový rozměr, kdy zaměstnancům nejsou vštěpovány nové znalosti, ale je využívána individuální vnitřní motivace a především jejich skutečný potenciál.

V rámci této metody je oproti standardním rozvojovým aktivitám kladen důraz na skutečné hledání lidského potenciálu jednotlivých zaměstnanců a možnost jeho využití v praxi. Je jim poskytnut prostor pro sebevyjádření a možnost podílet se více na chodu podniků. Krom této rozvojové aktivity je zde samozřejmě i druhotný efekt, kterým je zvýšení loajality zaměstnanců ve všech směrech od spokojenosti s pocitem jistoty a výjimečnosti k možnosti více se zapojit do vedení a chodu podniku. Tento druhotný efekt je samozřejmě také velice důležitým prvkem práce se zaměstnanci a je nedílnou součástí této metody. Pro začátek byl vybrán vzorek pracovníků oddělení zákaznického servisu. Toto oddělení je pro společnost klíčové, protože její pracovníci jsou v první linii při komunikaci s klienty. Jsou prvními lidmi, se kterými přijde klient do styku, a jsou na ně kladeny vysoké požadavky. Jejich kvalitativní rozvoj je pro společnost velice důležitý a firma si tím buduje dobré jméno. Právě první dojem je zásadním parametrem pro příchozí klientelu a podnik si je této skutečnosti plně vědom, proto bylo toto oddělení vybráno jako první.

Výše uvedená očekávání jsou hlavními parametry a především cíli koučovací zakázky. Respektive jde o kvalitativní profesní zlepšení vedoucích pracovníků

zákaznického servisu dle stanovených oblastí rozvoje. Pro vyhodnocování úspěšnosti této zakázky byly stanoveny následující parametry.

**Tabulka 1 Parametry k vyhodnocení koučovací zakázky**

<b>Parametry</b>
Zvýšení kvalifikace vedoucích směn, znalost rutin a jejich dodržování.
Zlepšení práce s podřízenými.
Komunikace s podřízenými a manažery.
Zvýšení motivace vedoucích směn i podřízených.
Zvyšování odbornosti podřízených, znalost rutin a jejich dodržování.
Zpětná vazba jednotlivých vedoucích pracovníků k této metodě rozvoje.

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.1.3 Základní náležitosti koučovací zakázky**

Pro podnik byl zvolen formální způsob koučování s předem naplánovaným a strukturovaným rozhovorem, jehož cíle byly předem vymezeny. Struktura otázek je uvedena v příloze C. Zadání od vedení společnosti bylo především zvýšit motivaci a loajalitu pracovníků z oddělení zákaznického servisu a zlepšit jejich práci s podřízenými, zejména motivaci podřízených, podpořit jejich osobní rozvoj, podávání zpětné vazby podřízeným, zkvalitnění služeb zákaznického servisu a další. Samotná koučovací strategie je složena z cyklu tří individuálních koučovacích sezení s každým vedoucím pracovníkem. Rozestup mezi jednotlivými sezeními je jeden měsíc. Na jedno sezení byl vymezen čas v rozmezí 1,5 až 2 hodiny. Přičemž každé ze tří setkání mělo svou specifickou náplň. První setkání - seznámení se s koučováním, co to je, co obsahuje a obnáší. Možnost zadat si vlastní zakázku na koučování dle vlastní motivace a na té s koučem pracovat. Druhé setkání - rekapitulace vlastní zakázky, co bylo zrealizováno, případně pokračování v této zakázce. Současně zakázka od třetí strany, a to od nadřízeného manažera. V čem on vidí možnosti pro další rozvoj jednotlivých vedoucích pracovníků. Práce na této zakázce a hledání možností, jak provést změny v uvedených oblastech. Třetí setkání - rekapitulace z druhého setkání. Co bylo zrealizováno. Další potřeby vedoucího pracovníka. Rekapitulace celého období, co se změnilo a co lze udělat, aby byl tento stav setrvalý, případně co je možné dále zlepšit.

#### 4.1.4 Vnitropodnikové koučovací rozhovory

Autentické záznamy vnitropodnikových koučovacích setkání uvedené v příloze A umožní hlubší a detailnější prozkoumání práce kouče s jednotlivými pracovníky a pohled na výsledky jejich spolupráce. Uvedené záznamy budou zpracovány v podobě tabulek, které budou obsahovat stěžejní body rozhovoru kouče s klientem, zejména téma spolupráce, cíle klienta, jeho současný stav, závěry z daného sezení a cíle do příštího setkání. Klienty jsou vedoucí pracovníci z oddělení zákaznického servisu. Autentické záznamy obsahují stručné shrnutí všech tří koučovacích setkání s jednotlivými pracovníky a ilustrují zejména práci kouče s otázkami, které iniciují klienta k zamyšlení a následnému nalézání vlastních řešení konkrétních pracovních či osobních problémových situací. Každé následující sezení zaznamenává pokrok i další podněty k rozvoji daného pracovníka, podněty k přemýšlení a reflexi daných rozhodnutí v minulosti. Samotné výstupy z koučovacích rozhovorů budou obsahovat autentické záznamy absolvovaných tří sezení u pěti pracovníků z oddělení zákaznického servisu, u nichž není možné uvést celá jména.

**Tabulka 2 Účastníci vnitropodnikového koučování**

Jméno	Věk	Dosažené vzdělání	Délka praxe v podniku
Dominik	20 let	SŠ s maturitou	1 rok
Daniel K.	23 let	SŠ s maturitou	1 rok
Daniel V.	30 let	SŠ s maturitou	3 roky
Jan	28 let	Vyučený kuchař, číšník	2 roky
Marek	22 let	SŠ s maturitou	2,5 roku

Zdroj: Vlastní zpracování

Náplň práce vedoucích pracovníků zákaznického servisu spočívá zejména v zajištění plynulého provozu recepce, dále poskytování zákaznického servisu, vedení týmu podřízených a delegování úkolů, motivace a pravidelná kontrola podřízených, zajištění plynulého chodu podniku v provozním čase, zajištění nestandardních a krizových situací, obsluha veškerých IT systémů v rámci recepce, plnění úkolů od nadřízeného a předávání zpětné vazby a administrativa spojená s chodem podniku a recepce. Od těchto pracovníků je vyžadována znalost a obsluha všech technických zařízení v rámci budovy a dodržování i uplatňování stanovených standardů a manuálů. Souhrn těchto činností se vztahuje na všechny účastníky koučování, jelikož jsou na stejné pozici a mají totožnou odpovědnost.



## 4.2 Vyhodnocení dotazníků

Obsahem této kapitoly je vyhodnocení odpovědí plynoucí z dotazníkového šetření po uskutečněném vnitropodnikovém koučování s vedoucími pracovníky z oddělení zákaznického servisu. Dotazník byl navržen tak, aby zachytil přínos a vlivy koučování na jednotlivé pracovníky. A také aby bylo možné s pomocí škálování kvantifikovat jinak neměřitelné kvality koučování. Jelikož každý koučovaný vnímá své pokroky individuálně, škálování umožnilo vytvořit statistické vyhodnocení úspěšnosti a celkového přínosu koučování pro pracovníky na základě jejich osobně vnímaných pokroků. Dotazník dále zahrnuje otázky zachycující vnímání pozitivních vlivů na pracovní i mimopracovní život pracovníka, vnímané nedostatky uskutečněného koučování a náměty na zlepšení individuálních sezení v daném podniku. Osloveno bylo všech pět vedoucích pracovníků zákaznického servisu. Oddělení bylo zvoleno pro první koučovací zakázku, jelikož je pro podnik významné a tito pracovníci jsou prvními lidmi, se kterými přijde zákazník do styku. Z tohoto důvodu je jejich kvalitativní rozvoj pro společnost velice významný. Níže uvedené otázky jsou doplněny o autentické a doslovné odpovědi dotazovaných pracovníků.

### 1) **Byl/a jste již v minulosti koučovaný/á, nebo je toto Vaše první zkušenost?**

- V minulosti jsem koučovaný nikdy nebyl. Toto byly mé první tři schůzky koučování.
- Tyto 3 sezení byly mé 1. zkušenosti s koučováním.
- Je to moje první zkušenost.
- Je to má první zkušenost.
- Toto je má první zkušenost.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že absolvovaná tři sezení byla pro všechny účastníky první zkušenost s koučováním. Je tedy na místě podotknout, že dotazovaní nemohou srovnávat s jiným koučováním, avšak přes počáteční obavy ho přijímají všichni dotazovaní velice pozitivně, což je z hlediska implementace koučování pozitivní faktor. Bez ohledu na věk se dotazovaní doposud v žádném předešlém zaměstnání nesetkali s koučováním, což může být způsobeno nízkou informovaností podniků o vedení lidí pomocí koučování, nedůvěrou vůči této metodě, dodatečnými náklady spojenými s koučováním a přisuzováním této metody pouze velkým celosvětovým společnostem, které mají dostatečné zdroje na rozvoj svých zaměstnanců.

## **2) Uspokojilo absolvované koučování Vaše očekávání či nikoliv a proč?**

- Uspokojilo mne, ale nebránil bych se dalším sezením.
- Určitě ano. Jsem rád, že jsem mohl probrat svou práci s kolegy a jsem rád i za zpětnou vazbu na mě.
- Uspokojilo, při práci s podřízenými i s nadřízenými.
- Uspokojilo.
- Uspokojilo. Je příjemné, když se někdo zajímá o mé pocity a potřeby v práci a pomáhá mi s jejich naplňováním.

Z odpovědí vyplývá, že koučování je pro účastníky nejen první, ale i pozitivní zkušeností. Někteří účastníci vyjadřují spokojenost, jelikož koučování umožňuje probrat jejich práci a získat zpětnou vazbu, spatřují pozitiva v projevovaném zájmu podniku o jejich pocity a potřeby v práci, nehledě na náměty na pokračování sezení. Důležitým faktem zůstává, že se účastnili sezení s pozitivním a nikoli negativním očekáváním.

## **3) Domníváte se, že by Vám pomohlo spíše skupinové nebo individuální koučování a proč?**

- Určitě bych si chtěl vyzkoušet skupinové koučování z důvodu, že bych se dozvěděl ostatní názory jiných lidí.
- Lepší je individuální, a pak třeba skupinový výstup z něj. Myslím, že máme i různé problémy, které bychom ve skupině řešit nechtěli.
- Individuální, probere se toho více.
- Individuální. Ve skupině jsem stydlivý.
- Obojí má určitě něco do sebe, ale preferoval bych spíše individuální koučování.

S výjimkou jedné odpovědi se ukázalo, že většina dotazovaných je spokojena s individuální formou koučovacích sezení. Pouze jediný účastník vyjádřil zájem vyzkoušet skupinové koučování, aby získal i názory svých spolupracovníků. Ostatní účastníci preferují diskrétnost a soukromí individuálních sezení, kdy se mohou kouči plně otevřít a řešit pracovní i osobní záležitosti.

## **4) Vyhovuje Vám interní kouč, anebo byste raději uvítal/a kouče externího a z jakého důvodu?**

- Ano, vyhovuje mi interní kouč, jelikož vidí i zlehka do naší agendy a prostředí, ve kterém pracuji.

- Určitě interní. Myslím si, že bude mnohem lépe rozumět, o čem mluvím, ve spojitosti s prací.
- Interní, dá se mluvit o všem a zná firmu.
- Díky tomu že se známe už déle tak raději externí.
- Vyhovuje mi interní kouč, jelikož se před ním dokážu mnohem více otevřít.

Z uvedených odpovědí je patrné, že pracovníkům vyhovuje kouč interní. Spatřují výhody v komunikaci, kdy kouč zná jejich práci i samotné prostředí podniku ve kterém pracují. Tento odborný vhled kouči umožňuje snazší pochopení a orientaci v nastalých problémových situacích na pracovišti a následně citlivěji reagovat při kladení otázek. Pracovníci mají možnost diskutovat o detailních případech v podniku, které by externí kouč neznal. Jediný účastník by však preferoval kouče externího, jelikož se s interním už delší dobu znají. Důvodem obav může být nesoustředění se a odbíhání od tématu.

**5) Jakým způsobem se uskutečněné koučování odráží v přístupu k Vaší práci?**

- Větší kontrola podřízených a sebe sama, určování priorit.
- Určitě se snažím zlepšit to, co byl výstup od mého manažera.
- Koučování se odráží k mému přístupu k práci pozitivně.
- Odráží se tak, že vím, kde mám co zlepšit. A podle toho pak pracuji (aby to bylo lepší).
- Snažím se řídit radami, které zde čerpám, tudíž kladně.

Z odpovědí je patrný pozitivní vliv koučování, jež přispívá ke zlepšování přístupu pracovníků k práci a to zejména při kontrole podřízených a určování priorit, dále se mohou zdokonalovat díky konkrétním námětům na zlepšení od svého manažera. Díky této zpětné vazbě vědí, co konkrétně mají na sobě změnit a jak na sobě dále pracovat.

**6) Věříte, že koučování pomáhá rozvíjet Váš potenciál a pomáhá Vám v práci s podřízenými?**

- Určitě, mohu se na koučování dozvědět i menší rady, jak do života, tak do pracovního prostředí, kde se hodně věnuji podřízeným.
- Určitě pomáhá. Na začátku jsem měl problém si někdy na své podřízené dupnout. To si myslím, že jsem se i díky koučování naučil.
- Ano pomáhá.
- Věřím, že ano.
- Věřím, že koučování pomáhá rozvíjet můj potenciál i práci s podřízenými.

Odpovědi na tuto otázku dokazují, že všichni dotazovaní věří, že koučování pomáhá rozvíjet jejich potenciál a pomáhá při práci s podřízenými. V některých případech je náročnější, jak uvádí jeden dotazovaný, si na podřízené „dupnout“. Tedy využít autoritativní styl vedení a přidělování úkolů, zejména v podnicích, kde panuje přátelská atmosféra, která plně odpovídá podmínkám v tomto oddělení zákaznického servisu.

**7) Co si myslíte, že by Vám kromě koučování nejvíce pomohlo v rozvoji Vašeho potenciálu a dovedností?**

- Nebránil bych se pár hodin strávených s mentorem a pár hodin s rodilým mluvčím - Anglického jazyka.
- Asi nějaký manažerský kurz.
- Stabilní tým.
- MNG OKT
- Jednoznačně VŠ a zkušenosti.

Z uvedených odpovědí vyplývají náměty, které by koučovaným pomohly v rozvoji jejich potenciálu a dovedností. Jsou uvedeny hodiny s mentorem, lekce anglického jazyka a manažerský kurz, dále stabilní tým a vysoká škola. Tato školení doplňující znalosti pracovníků by mohl zaměstnavatel zajistit v rámci jejich kariérního rozvoje, koresponduje-li využitelnost dodatečných znalostí s pozicí daného pracovníka.

**8) Jaké konkrétní vlivy koučování spatřujete jako nejpřínosnější pro Váš okamžitý nebo budoucí osobní rozvoj?**

- Práce s lidmi a určování priorit.
- Práce s podřízenými, jak jsem psal v bodu 6. Dozvěděl jsem se zpětnou vazbu na sebe. Víím, co mám na sobě teď zlepšit. Snažím se, aby na mě a můj tým byla každá další zpětná vazba jen dobrá.
- Řešení problémů když nastanou a nečekat až se nakupí.
- Poukázání na nedostatky.
- Například zájem firmy o mé zdokonalení, jelikož to mě pohání dopředu k mým dalším rozvojem.

Dle uvedených odpovědí spatřují koučování nejpřínosnější vlivy pro okamžitý i budoucí rozvoj především práci s podřízenými, určování priorit, získávání zpětné vazby, poukazování na nedostatky, podněty k neustálému zdokonalování a rozvoji, řešení nastalých problémů zamezující jejich kumulaci. A především zájem podniku

o zdokonalování vlastních pracovníků, který je motivuje k neustálému rozvoji a zdokonalování se. Zejména vědomí, že podnik dbá o jejich rozvoj.

**9) Pozorujete zlepšení Vašich pracovních schopností po absolvování koučování?**

**A kterých konkrétně?**

- Ano pozoruji, více se snažím věnovat kolegům z důvodu lepších vztahů mezi sebou a vzájemného pochopení.
- Práce s kolegy ze všech divizí a komunikace s nimi. Organizace mého týmu. Organizace práce.
- Komunikace s nadřízeným.
- Na všechny jsem neměl čas, ale určitě jsem se zlepšil v organizování práce.
- Pozoruji: empatie, komunikace, sebedůvěra, přímocharost.

Po absolvovaných sezeních se všichni dotazovaní shodují, že koučování přispělo k zlepšení jejich pracovních schopností. Zejména v oblastech organizace týmu i práce, pozitivní vliv spatřují i ve zlepšení vztahů a komunikace na pracovišti a vzájemného pochopení. Dotazovaný uvedl i zlepšení osobních vlastností jako empatie, komunikace, sebedůvěra a přímocharost. Je tedy patrné, že lze formovat jednotlivé vlastnosti, které se mohou stát silnými stránkami daného člověka, na nichž lze dále stavět a rozvíjet je.

**10) Pociťujete pozitivní vliv koučování i ve Vašem osobním mimopracovním životě, případně v čem konkrétně?**

- Zlehka pociťuji, v tom smyslu, že si dokážu lépe naplánovat úkoly, které je potřeba zařídit.
- Jedině asi to, že nemám dostatečnou pokoru, jak jsem se díky koučování dozvěděl od nadřízeného. To se snažím zlepšit.
- Ano po koučování mám čistou hlavu a nenosím si práci domů v podobě špatné nálady.
- Nepociťuji, v osobním životě jsem jak vyměněný.
- Zatím si myslím, že ne, ale věřím, že po vícero hodinách by mi mohlo být koučování velmi užitečné i v mém osobním životě.

Na základě získaných odpovědí je patrné, že koučování má pozitivní vliv i na osobní mimopracovní život koučovaných. Koučování mělo pozitivní dopad na osobní život pracovníků ve zlepšení plánování úkolů, uvědomění si nízké pokory vůči okolí. Dotazovaný uvádí, že po koučování má „čistou hlavu“ a nenosí si práci domů v podobě

špatné nálady. Koučování totiž umožňuje zaměřit se na veškeré pracovní potíže, na jejichž vyřešení, bez pomoci koučování, mnohdy v podnicích nezbyvá čas.

**11) Na číselné stupnici (0 – 10) si na první stupnici stanovte a znázorněte Váš výchozí stav před koučováním a na druhé Váš následný posun v profesním rozvoji po absolvování koučovacích sezení. (Přičemž „0“ je nejnižší hodnota a „10“ je maximální hodnota, tedy požadovaný pokrok či konečný stav).**

**Tabulka 3 Výsledky škálování**

Jméno	Škálování		Celkový posun
	Stav před koučováním	Stav po koučování	
Dominik	40 %	70 %	30 %
Daniel K.	60 %	80 %	20 %
Daniel V.	50 %	90 %	40 %
Jan	50 %	80 %	30 %
Marek	70 %	90 %	20 %
<b>Celkový průměr</b>			28 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V uvedené tabulce jsou uvedeny výsledky škálování, celkový posun a průměr účastníků koučování. U všech účastníků tří absolvovaných koučovacích sezení byl naměřen značný posun v profesním rozvoji. Naměřené výsledky lze považovat za potvrzení pozitivních účinků koučování na profesní rozvoj pracovníků v podniku. Po absolvování tří sezení byl pěti účastníkům naměřen v průměru 28% posun v profesním rozvoji. Je tedy otázkou, kam až je možné se dostat v profesním rozvoji pomocí metody koučování. Podnik by však měl nadále uplatňovat principy koučování a rozvíjet potenciál svých zaměstnanců.

**12) Myslíte si, že bez pomoci kouče byste se k danému řešení dopracoval/a i sám/a?**

- Nejspíše bych se k tomu dopracoval sám, ale trvalo by mi to o 10 let déle, takhle vím, co jsem dělal špatně a co mohu napravit.
- Asi ne. Díky sezením mě i postupně napadaly věci, které bych potřeboval změnit a s někým probrat.
- Dopracoval, ale bylo by to na delší dobu.
- Nevím, ale určitě to urychlilo.
- Těžko říci, ale myslím si, že po nějaké době asi ano.

Převážná většina dotazovaných je názoru, že by se k danému řešení dopracovala sama, ale v delším horizontu. Výjimkou je však odpověď, kdy dotazovaný uvádí, že by se zřejmě svépomocí k řešení nikdy nedopracoval, jelikož díky sezení se objevují věci, které by potřeboval změnit a s někým probrat. Celkově lze říci, že koučování urychluje proces nalézání řešení a odpovědí na konkrétní problémové situace na pracovišti.

### **13) Myslíte si, že Váš nadřízený vnímá Vaše pokroky?**

- Já v to doufám, snažím se dělat práci co nejdůsledněji tak, aby byl můj nadřízený spokojený.
- Doufám, že ano.
- Doufám, že ano.
- Určitě ano.
- V to plně doufám.

Z odpovědí vyplývá naděje všech dotazovaných, že nadřízený vnímá jejich profesní pokroky. Následující kapitola, která bude srovnávat dosažené výsledky s očekávanými cíli podniku, poskytne odpověď na to, zdali nadřízený vnímá pokroky koučovaných pracovníků a zdali shledává koučování jako úspěšnou metodu k jejich rozvoji.

### **14) Co osobně vnímáte jako největší nedostatek či problém při koučování?**

- Nic, myslím si, že náš kouč ví, co potřebujeme a proto jsem s ním spokojený.
- Z mé strany to bylo asi přijmout zpětnou vazbu, ale zvládnul jsem to.
- Žádný nedostatek nevidím.
- Nic mě nenapadá
- Jelikož je to mé první koučování, tak nemohu porovnat s jinými. I přesto žádný problém, či nedostatek nevnímám.

Naprostá většina dotazovaných nespatičuje žádný problém ani nedostatek při koučování a jsou spokojeni s dosavadním stylem koučování v jejich podniku. Výjimku tvoří dotazovaný, pro něhož bylo neskutčné přijmout zpětnou vazbu, což posléze zvládl.

### **15) Stihl/a jste s koučem probrat všechno, co jste chtěl/a?**

- Nestihl, je více věcí, které bych potřeboval ujasnit, co se týče pracovního prostředí.
- Ano.
- Pokaždé se něco najde, co se dá probrat.
- Nemyslím si.

- Co se týče mých nedostatků, tak zatím asi vše. Přesto si myslím, že čas vyplaví na povrch mnoho dalších věcí.

Z odpovědí vyplývá tendence dotazovaných k pokračování vnitropodnikového koučování, jelikož někteří spatřují v současném i budoucím horizontu některé okolnosti týkající se pracovních záležitostí, které by bylo zapotřebí ještě ujasnit a vyřešit.

#### **16) Napadají Vás nějaké náměty na zlepšení koučování ve Vašem podniku?**

##### **O které konkrétní změny by se jednalo?**

- Bylo by přínosné mít koučování i s jinou osobou, jelikož má každý jiné názory.
- Možná by koučování potřebovali někteří barmani. Kolikrát neznají práci OKT nebo SPO a pak se diví, že například OKT nemůže v nějaké situaci zasáhnout podle jejich představ. U SPO se třeba ptají, co kdo dělá atd.
- Ne napadají.
- Nenapadají, myslím si, že je to o přístupu v každém z nás.
- Podrobnější rozebrání komunikace s podnapilými lidmi.

Z odpovědí vyvstávají konkrétní náměty na zlepšení koučování v daném podniku. Dotazovaní spatřují přínos v koučování i s jinou osobou než dosavadní, jelikož každý člověk je jedinečný a má odlišné názory na daný problém. Dalším návrhem je plošné využití vnitropodnikového koučování ve všech odděleních v podniku, aby nedocházelo k neshodám ohledně různých představ náplně práce mezi odděleními. Specifickým návrhem na zlepšení je podrobnější rozbor komunikace s podnapilými lidmi.

#### **17) Jak vidíte ideální stav Vašeho života v budoucnosti?**

- Dlouhodobě zaměstnaný v jedné firmě s příležitostmi občasného podnikání.
- V tom pracovním neustálé zlepšování a kariérní růst.
- Rodinný život, práce co mě baví.
- V tuto chvíli netuším.
- Být sám svým pánem.

Na otázku zaměřující se na budoucí stav, mají krom jedné výjimky všichni dotazovaní jasnou představu a vizi ideálního stavu života v budoucnosti. Zejména stále zaměstnání, příležitosti k podnikání, kariérní růst, rodinný život a být sám svým pánem. Koučování pracovníci mají možnost nahlédnout do perspektivy svého budoucího rozvoje v rámci jejich pozice v podniku a potencionálního kariérního růstu.



### **18) Jaký je Váš životní cíl?**

- Úplně stejný jako v bodě předešlém. Jen bych dodal, že chci zajistit plně moji rodinu, tak jak bude potřeba.
- V daleké budoucnosti bych chtěl jednou podnikat. Mít svou firmu a tu vést.
- Rodina, stabilní zaměstnání.
- Momentálně cestovat po světě a naučit se jazyky.
- Plnit sny sám sobě a ne mému šéfovi.

Otázka ohledně cílů je velice důležitá, dává podniku jasnou představu o tom, kam daný člověk směřuje a kam by se chtěl ve svém životě dostat. Především pak v čem daný člověk spatřuje své poslání a jaký je jeho životní cíl. Z odpovědí dotazovaných plynou odlišné životní cíle, zejména stabilní zaměstnání, plné zajištění rodiny, založení vlastní firmy a podnikání, cestování po celém světě a učení se jazykům a v poslední řadě plnit sny sám sobě a ne svému šéfovi. Poslední odpověď charakterizuje tendenci vystoupit ze statutu podřízeného a založit si vlastní podnikání nebo živnost a být pánem svého času i financí a plnit si vlastní životní sny.

### **19) Je něco co Vám nyní brání v jeho realizaci?**

- Příležitosti, věk a zkušenosti.
- Nejvíce asi zkušenosti. Až jednou budu cítit, že jsem připraven, tak chci vlastnit firmu. K takovému cíli jsou potřeba i peníze a kontakty.
- Ne.
- Zatím nic.
- Odvážnost, nápady a posléze finance.

Z odpovědi na poslední otázku je patrné, že u některých dotazovaných stále převládají bariéry, které jim brání v realizaci jejich cílů. Jedná se zejména o standardní překážky jako příležitosti, věk, zkušenosti, peníze, kontakty, odvaha a nápady.

Celkové výsledky dotazníků potvrzují významný přínos metody koučování v rozvoji koučovaných, respondenti evidentně rozumí podstatě koučování a vnímají pozitivní vlivy i své vlastní pokroky, což dokazují i výsledky škálování. Koučovaným pracovníkům vyhovuje interní kouč a pozorují zlepšení jak ve svém pracovním, tak i mimopracovním životě. Z odpovědí také vyplývá, že koučování urychluje proces řešení problémů na pracovišti.

### 4.3 Komparace výsledků s cíli podniku

Cílem této kapitoly bude vyhodnocení úspěšnosti koučovací zakázky s hlavními parametry, které byly stanoveny jako stěžejní cíle podniku. Koučovací strategie byla sestavena z cyklu tří individuálních koučovacích sezení s pěti pracovníky oddělení zákaznického servisu, tato sezení budou vyhodnocena z hlediska dosažení stanovených parametrů a doplněna o hodnocení manažera podniku.

**Tabulka 4 Vyhodnocení úspěšnosti koučování**

Parametr	Vyhodnocení koučovací zakázky	Hodnocení manažera
Zvýšení kvalifikace vedoucích směn, znalost rutin a jejich dodržování.	Větší uvědomění si důležitosti znalosti rutin a všech závazných postupů. Individuální práce na zlepšení těchto činností.	K uvědomění částečně došlo, nicméně stále spatřuji problémy s dodržováním rutin - nutnost častější kontroly ze strany manažera.
Zlepšení práce s podřízenými.	Individuální řešení jednotlivých podřízených a možností jak s nimi pracovat, jak zlepšit jejich práci a eliminovat nedostatky včetně zpětné kontroly.	Cítím zlepšení při zaučování nových kolegů, chybí však kontrola stávajících kolegů při plnění rutin.
Komunikace s podřízenými a manažery.	Nastavení lepších parametrů pro práci s podřízenými - vybudování respektu a zároveň přátelský přístup. Dále nastavení otevřenější komunikace s manažerem.	Vnímám znatelné zlepšení komunikace. Především zlepšení, že pracovníci mají zájem věci řešit.
Zvýšení motivace vedoucích směn i podřízených.	Zvýšení motivace u vedoucích směn díky možnosti účastnit se koučování - vidí zájem firmy na jejich rozvoji a spokojenosti. Motivaci podřízených nelze soudit.	Rozhodně kladně vnímají, že se pro ně firma snaží něco udělat. Pozitivní motivace k jejich rozvoji.
Zvýšení odbornosti podřízených, znalost rutin a jejich dodržování.	Práce vedoucích směn na zlepšování práce podřízených a důkladná znalost rutin a jejich dodržování - zpětná kontrola včetně znalostních testů.	Částečné zlepšení, ale prozatím jsme na začátku, těžko hodnotit.

Parametr	Vyhodnocení koučovací zakázky	Hodnocení manažera
Zpětná vazba jednotlivých vedoucích pracovníků k této metodě rozvoje.	Pozitivní zpětná vazba na koučování. Vyhovující interní kouč díky znalosti jejich práce a možnosti větší otevřenosti při komunikaci. Všichni u sebe vnímají zlepšení, které by z jiných okolností trvalo mnohem déle. Velice kladně hodnotí zadání manažera a vědí, na čem mají pracovat a mohou to detailně probrat. Rádi by za čas pokračovali v individuálním koučování.	Zpětná vazba na koučování je kladná. Řešení problémů probíhá efektivněji, rychleji a snižuje se množství vytýkání opakujících se chyb pracovníků. Interní kouč je nepřetržitě k dispozici v podniku.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků komparace lze konstatovat částečné, či úplné dosažení cílů koučovací zakázky ve vztahu ke stanoveným parametrům. Z hlediska vyhodnocení této zakázky u vedoucích pracovníků zákaznického servisu bylo dosaženo zlepšení znalostí a uvědomění si důležitosti rutin, dále úsilí vedoucích pracovníků na zlepšování podřízených, individualizaci vedení podřízených a rozšíření možností, jak zlepšit jejich práci a eliminovat nedostatky, vybudování respektu a současně přátelského přístupu k podřízeným, nastavení otevřenější komunikace s manažerem a zvýšení motivace nadřízených pracovníků díky možnosti účastnit se koučování. Pracovníky byl vnímán zájem podniku na jejich rozvoji, tuto skutečnost lze považovat za pozitivní vliv na loajalitu vůči podniku, což může mít v dlouhodobém horizontu pozitivní dopad na snížení fluktuace. Zpětná vazba pracovníků na vnitropodnikové koučování byla pozitivní. Kladně hodnoceno bylo především zadání od manažera, které umožnilo koučovaným pracovníkům zjistit a detailně probrat, v čem se mohou zlepšit a na čem mají u sebe pracovat. Došlo tedy k jistému a nezanedbatelnému zkvalitnění služeb zákaznického servisu jako celku.

Hodnocení manažera zprostředkovalo pohled na vnímané přínosy i nedostatky v praxi. Byla uvedena zlepšení v oblastech zaučování nových kolegů, částečného uvědomění si důležitosti rutin a všech závazných postupů, znatelné zlepšení komunikace, zájem řešit problémy i v samotném vnímání podpory podniku v jejich rozvoji. Ohledně zvyšování odbornosti podřízených bylo uvedeno částeční zlepšení, avšak z hlediska zaváděné metody koučování, která je na svém počátku, nebylo možné

bezprostředně hodnotit. Ohledně vnímaných nedostatků byly uvedeny problémy s dodržováním rutin, chybějící kontrola stávajících kolegů při jejich plnění a nutnosti časté kontroly ze strany manažera. Zpětná vazba manažera na tuto metodiku rozvoje byla pozitivní, zejména ohledně rychlejšího a efektivnějšího řešení problémů na pracovišti a snížení opakující se chybovosti pracovníků zákaznického servisu.

#### 4.4 Výstupy z individuálních sezení a zpětná vazba manažera

V této kapitole bude uveden stručný souhrn individuálních výstupů všech koučovaných vedoucích pracovníků zákaznického servisu doplněný o zpětnou vazbu manažera, která poskytuje třetí pohled na vnímaný pokrok, či viditelná zlepšení koučovaných od přímého manažera v podniku.

**Tabulka 5 Výstup z individuálních sezení**

<b>Klient</b>	<b>1. koučování vlastní zadání</b>	<b>2. koučování zadání manažera</b>	<b>3. koučování zpětná vazba, shrnutí</b>	<b>Zpětná vazba manažera</b>
<b>Jan</b>	Eliminace stresu z nečekaných situací, mít na směně jednoho člověka, na kterého se může spolehnout.	Zaučení kolegy na zástupce, zlepšení práce specialisty, lepší kontrola rutin a neodkládání úkolů.	Vzhledem odchodu a předávání práce neměl čas na realizaci. Zpětná vazba pozitivní.	Honza byl jeden z kvalitnějších kolegů, nicméně vzhledem k jeho blízkému se odchodu zapomíná častěji na rutiny. Nebýt jeho konce, koučink by měl smysl.
<b>Daniel V.</b>	Nastavení spolupráce s nadřízenými, vybudování respektu a přesto mít přátelský přístup a umět kontrolovat dodržování rutin a zadaných úkolů.	Práce s novým kolegou, zaučení. Zlepšení komunikace s nadřízeným.	Nový kolega - spokojenost, komunikace s manažerem velké zlepšení. Celkově spokojen.	Danova komunikace je lepší, ale musí se naučit dávat zpětnou vazbu i špatnou. Pokud má problém, vše v něm kumuluje a jednou za měsíc přijde a vše chce řešit. (Pozitivem je, že má zájem situaci řešit). Je unavený z neustálého zaučování nových kolegů a potřeboval by trochu více pokory v komunikaci s některými nadřízenými.

Klient	1. koučování vlastní zadání	2. koučování zadání manažera	3. koučování zpětná vazba, shrnutí	Zpětná vazba manažera
Daniel K.	Schopnost lepší práce s podřízenými a obhájení vlastního rozhodnutí před týmem i sám před sebou.	Zamyšlení se nad zpětnou vazbou, drzé jednání, oprávněná zpětná vazba od nadřízeného, kvalita odvedené práce, standardizované řešení situací.	Vedení kompletního týmu. Nový manuál na krizové situace. Snaha dodržovat postupy a kvalitní komunikaci. Vyjadřuje spokojenost.	Zlepšení ve vnímání zpětné vazby, bohužel se nepodařilo u něj dosáhnout přijímání odpovědnosti a stále má tendence vše zbytečně a nesmyslně komentovat.
Marek	Zlepšení řešení krizových situací, práce na znalosti standardizovaných postupů a je si sebou nejistý.	Neřešit situace po svém, nebát se zeptat nadřízeného. Najít si třetího člena týmu.	Nyní nácvik krizových situací a nastavování dalších zjednodušení jejich agendy. Je si jistější v práci s lidmi a je spokojen.	Marek se daleko více „otevřel“ a je ochoten komunikovat, pokud má problém, tak už přijde. Je třeba zlepšit v mimořádných událostech, zde je velmi nejistý.
Domínek	Zkvalitnění práce týmu a zlepšení vlastních rutin.	Nastavení rutin vedoucího směny, pracovat na zapomnětlivosti a pokoře v rámci hierarchie osob. Upřesňování zadání od nadřízeného, aby nedělal chyby.	Neměl kompletní tým, ani čas věnovat se původním úkolům. Nastaví si však priority své práce. Rád by absolvoval další cyklus koučování, aby se mohl opravdu věnovat zlepšování své práce.	Postupně se zlepšuje, stejně jako všichni kolegové, i jemu vypadávají rutiny (problém celého OKT). Domínekův problém při zaučování je, že věci, které mu člověk vysvětlí, tak odsouhlasí, ale nezapiše a za pár dní se na ně opět zeptá.

Zdroj: Vlastní zpracování

V uvedené tabulce je vidět zpětná vazba od manažera v podniku, který má na starosti koučované vedoucí směny z oddělení zákaznického servisu a je s nimi v přímém kontaktu. Manažer nezastírá skutečnost, že pro kvalitní pracovníky má koučování v podniku svůj smysl. Současně z výsledků dotazníkového šetření si lze povšimnout spokojenosti pracovníků i se samotným vnitropodnikovým koučováním, díky němuž mají možnost se na chvíli zastavit a zamyslet se nad svou prací. Evidentní pokroky lze zaznamenat po absolvování druhého sezení se zadáním od manažera, který vypracoval

jednotlivým pracovníkům náměty na zlepšení dle jejich individuálních dispozic a vnímaných pracovních nedostatků, nad nimiž se měli zamyslet a posléze je s koučem vyřešit. Samotný manažer totiž nemá možnost věnovat většinu svého času jednotlivým pracovníkům a právě tuto záležitost řeší interní kouč, s nímž mohou vše potřebné podrobně rozebrat a podívat se na daný problém z různých úhlů pohledu a najít řešení bez časového presu, který je při řešení problematických záležitostí na pracovišti negativním faktorem.

Na základě zpětné vazby na výstupy z individuálních koučovacích sezení spatřuje manažer pozitivní vlivy především v oblastech zlepšování komunikace pracovníků, v rostoucím zájmu řešit problémy, což zamezuje jejich kumulaci v budoucnu. Dalším pozitivním faktorem je zlepšení vnímání zpětné vazby, a to jak pozitivní, tak i negativní a celkově větší otevření se a ochota více komunikovat.

#### 4.5 Výhody a nevýhody vnitropodnikového koučování

Shrnutím dosavadních informací a výsledků koučovací zakázky lze zformulovat závěry, spočívající v přehledu výhod a nevýhod implementované metody koučování v podniku. Protože samotná implementace metody v sobě skýtá velký potenciál pro podnik, avšak skýtá i řadu rizik, která se mohou při využívání této metody naskytnout.

**Tabulka 6 Výhody a nevýhody vnitropodnikového koučování**

Výhody	Nevýhody
Detailní rozbor a hledání i tvorba řešení na specifické problémové situace na pracovišti.	Dosud nevyužití koučování ve všech odděleních, omezené pouze na okruh vybraných pracovníků.
Získání důležité zpětné vazby od kouče i manažera. Pracovníci vědí, co na sobě mohou zlepšit.	Problémové případy pracovníků, kteří obtížně přijímají negativní zpětnou vazbu od nadřízeného.
Individuální řešení problémů s interním koučem, který zná prostředí podniku a práci koučovaných. Podnikové koučování umožňuje upřímnou i důvěrnou konverzaci o skrytých vlastnostech osobnosti, které mohou blokovat vnitřní potenciál.	Výsledky vnitropodnikového koučování lze pozorovat až v delším časovém období, jelikož růst výkonu a potenciálu pracovníků neprobíhá radikálním „skokem“, ale prostřednictvím trvalých malých zlepšení.
Zlepšení pracovních schopností, vztahů nadřízených i podřízených a zlepšení komunikace. Koučování se zaměřuje na rozvoj potenciálu a silných stránek, které pracovník využívá ke splnění svých cílů, jakož i cílů podniku.	Efektivita profesního koučování se projeví ve stabilním týmu, či oddělení, které prochází koučováním společně. Značná fluktuace v podniku by zamezila dlouhodobému rozvoji pracovníků dle potřeb dané pozice.

Výhody	Nevýhody
Koučování urychluje proces nalézání řešení konkrétních problémových situací na pracovišti.	Profesní koučování není jednorázovou záležitostí, ale systematickým dlouhodobým procesem rozvoje.
Bezprostřední řešení nastalých problémů na pracovišti zamezující jejich kumulaci v budoucnosti.	Citlivost koučovaných na soukromí při řešení individuálních osobních problémů.
Uvědomění si životních i profesních cílů i priorit a práce na jejich realizaci.	Doposud nevyužité výhody skupinového koučování.
Z dlouhodobého hlediska se koučování vyplatí, podnik tím buduje lepší vztahy se zaměstnanci a získává si jejich loajalitu.	Časová náročnost, kouč se musí věnovat každému individuálně a tím se celý proces časově prodlužuje.
Jednorázová investice do vyškolení interního kouče, za využití jeho služeb již neplatí. Na individuálním koučování musí pracovníci sami přemýšlet a musejí být pozorní a aktivní. Kouč nalézá motivaci pracovníků ke zlepšení, klade cílené otázky, hovoří s nimi o tom, jak se sami chtějí zlepšit a co pro to udělají.	Finanční náročnost, koučování je mnohem nákladnější oproti klasickému školení. Na školení však může u pracovníků dojít k nesoustředění, nepochopení a neosvojení si rad lektora a výsledný efekt bude nulový. Kouč nemůže pracovníkům vštěpit své řešení, ale spoléhá, že na něj přijdou sami.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka obsahuje značné množství kladů i záporů, které se vyskytly v průběhu sledovaného období implementace, avšak koučování jako metoda vedení a rozvoje lidí má v podniku svůj význam. Využívá skutečný potenciál a vybízí pracovníky přemýšlet o sobě, o své práci a směřuje ke změně myšlení i postojů, posouvání vlastních hranic myšlení, rozšiřování možností řešení, posilování odpovědnosti, zvyšování výkonů, motivace i potenciálu. Je zde rozdíl od ostatních direktivních způsobů práce s lidmi a zvyšování jejich výkonu jako poradenství, trénink nebo mentoring, které využívají závislosti pracovníků na osobě lektora či nadřízeného, který jim předává své „*know-how*“. Oproti tomu koučování vytváří pozitivní změny v podnikové kultuře směrem k větší nezávislosti pracovníka na osobě kouče a vytváří samostatné, výkonné, vyrovnané a spokojené pracovníky, kteří efektivněji dosahují požadovaných cílů díky nalézání vlastních řešení s využitím osobních znalostí, dovedností a silných stránek při odstraňování bariér, které brání plnému využití vlastního potenciálu a tím i dosažení požadovaného výkonu.

Při zvažování podniku mezi investicemi do profesionálního externího kouče, či výcviku vlastního člověka na pozici interního kouče, mohou být mezi variantami

značné diference. Rozhodovat se lze na základě referencí, výsledků nebo finančních, časových či jiných kritérií dle možností podniku. Avšak významným aspektem při rozhodování byla skutečnost, že podnik kladl větší důraz na osobní rozvoj pracovníků nežli na finanční přínos. Avšak obě složky jsou spolu vzájemně propojeny a nelze je oddělit. Jelikož rozvojem a zdokonalováním pracovníků z oddělení zákaznického servisu dojde k celkovému zkvalitnění poskytovaných služeb pro nové i stávající klienty podniku a tato pozitivní změna se projeví na spokojenosti všech klientů s poskytovaným servisem i službami a celková investice do koučování se může mnohonásobně vrátit. Samotné přínosy koučování jsou však závislé na vnitropodnikové kultuře a individuální práci kouče a pracovníka. Jsou tedy v každém podniku jedinečné, protože každý podnik má jiné cíle a priority. Jedná se o efektivní využití koučování na specifické cíle. Koučování však umožňuje rozvíjet pracovníka a zároveň dosahovat podnikových cílů.

Vybraný podnik se rozhodl pro výcvik vlastního vnitropodnikového kouče prostřednictvím Systemického institutu, jehož akreditační řád vychází z mezinárodně uznávaných standardů, které garantují odbornou kvalifikaci nově vyškolených profesionálních koučů. Investice do vzdělání vlastního interního kouče se jevila jako nejvýhodnější varianta. I v tomto případě je vstupní investice do samotného školení vysoká, avšak z dlouhodobého hlediska se vyplatí, jelikož vnitropodnikového kouče lze v podniku flexibilně využívat při dosahování jakkoliv náročných podnikatelských cílů zejména při zkvalitňování přístupu pracovníků k zákazníkům, zlepšení komunikace a práce s podřízenými, zvyšování výkonů, zvládnutí stresových situací a časového tlaku. Vnitropodnikový kouč je užitečný jako prostředník v případech, kdy se sám pracovník ani s pomocí manažera nedovede dopracovat k požadovaným výsledkům. Některým pracovníkům stačí velmi málo (změna úhlu pohledu na problém), ostatním je zapotřebí věnovat více času. Koučování lze považovat za nástroj k dosahování dlouhodobých a trvalých změn u jednotlivých pracovníků, které se pozitivně projeví ve zkvalitnění vnitropodnikové kultury a výsledků podniku.



## 5 NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO PODNIK

Tato kapitola se bude zabývat návrhy na zefektivnění nově implementované metody koučování v podniku a doporučení oblastí dalšího rozvoje profesního života pracovníků. Základní návrhy budou postaveny zejména na výsledcích z koučovacích rozhovorů a dotazníkového šetření, které odhalilo řadu příležitostí. Metoda koučování byla na svém počátku využita u vedoucích směn v oddělení zákaznického servisu.

Na základě získaných výsledků i námětů od koučovaných byla stanovena řada návrhů. Vzhledem ke skutečnosti, že většina koučovaných nespátřuje žádný problém ani nedostatky v dosavadním stylu vnitropodnikového koučování a na základě kladné odezvy je prvořadé při zavádění metody koučování do nového oddělení v podniku pokračovat v základní koučovací strategii. Tato strategie je složená ze tří sezení, kdy první setkání obsahuje seznámení se s touto metodou a zaměřuje se na vlastní zadání pracovníka, druhé se zabývá rekapitulací prvního setkání a zadáním od manažera a třetí obsahuje shrnutí předchozích dvou a zpětnou vazbu. Avšak pro oddělení zákaznického servisu je nutné nastavit koučovací strategii jiným způsobem, z hlediska vyšší efektivity a navázat v rozmezí čtvrt až půl roku realizací dalšího cyklu koučování, který bude sestávat pouze ze dvou sezení s koučem s rozstupem dvou měsíců, aby mohl pracovník efektivně realizovat cíle a úkoly plynoucí z prvního setkání. Z předchozích tří sezení s měsíčním rozstupem totiž vyplývá, že pracovníci neměli dostatek času se připravovat na následující setkání s koučem. V průběhu doby bude však interní kouč v podniku neustále k dispozici. Přičemž první setkání poslouží již pouze pro řešení zadání od nadřízeného manažera. Druhé setkání bude zahrnovat skupinový výstup všech koučovaných z daného oddělení a rekapitulaci prvního setkání, při němž se skupinově zhodnotí požadované výsledky s dosaženými a stanoví se náměty pro další rozvoj. Skupinové setkání umožní obohatit celý proces o vzájemnou podporu, inspiraci a názory ostatních spolupracovníků. Přičemž u prvního sezení, které se zabývá podněty od nadřízeného, může být v opodstatněných případech využito výhod externího kouče, kdy objektivní vnější pohled může být rozšířen o nové názory. Tedy i přes skutečnost, že koučování považují profesní vhléd interního kouče za příznivý. Dalším krokem podniku by mělo být systematické zavádění metody koučování do zbývajících oddělení v podniku a uplatňováno i u manažerů z oddělení obchodu, financí, marketingu, IT a gastro. Pro vrcholový management společnosti, tedy majitele a jednatele lze doporučit

využití externího exekutivního kouče, který by mohl být přínosem při řešení důležitých rozhodnutí a při stanovování dlouhodobých cílů podniku.

K navrhovaným oblastem dalšího rozvoje pracovníků, které nelze rozvíjet metodou kočování, by bylo přínosné pro pracovníky, kteří přicházejí do styku se zákazníky, zařadit vzdělávací kurzy se zaměřením na komunikační dovednosti a zejména na vyjednávání, zvládání námitek, zvládání náročných situací, rozvoj asertivního chování, předcházení konfliktům a řeč těla. Dalšími oblastmi rozvoje může být práce s podřízenými, zejména kontrola a motivace, podávání zpětné vazby, pozitivní komunikace, naslouchání a empatie. Tyto oblasti lze rozvíjet i prostřednictvím nejrůznějších rozvojových školení. Dalšími oblastmi rozvoje mohou být jazykové kurzy anglického, italského a ruského jazyka, sloužící k získání nových znalostí, které pracovníkům nyní schází při komunikaci se zahraniční klientelou. Případně efektivní kombinací těchto jazykových či komunikačních dovedností s koučováním, kdy si každý pracovník sám nastaví, jakým způsobem nové dovednosti využije v praxi, aby bylo docíleno co největší efektivity a umožnilo to danému jednotlivci vytěžit z kurzu maximum. Posledním bodem je řešení rutinních úkolů a krizových situací v praxi, zejména s podnapilými a agresivními zákazníky. Především vypracování manuálu a podrobnější rozebrání komunikace i chování v souladu s právním řádem i provozním řádem podniku, aby byli pracovníci v takových situacích připraveni i chráněni.

Z hlubšího pohledu do nitra podniku je patrné, že vnitropodnikový kouč funguje jako významný spoj důležitých informací v podniku. Interní kouč má přehled o dění v podniku a současně mu manažeři sdělují drobné neshody a problémy, které nemají čas řešit. A právě s koučem mají pracovníci možnost se zastavit a pracovat jednak na svém osobním i profesním rozvoji, ale i řešit zadání od svého přímého manažera v podobě zpětné vazby a námětů na zlepšení. Rozhovor pracovníka s koučem umožní eliminovat problémy a nedorozumění na pracovišti již na samém počátku, aby v budoucnu nedošlo k žádným škodám, způsobených nepřetržitou kumulací nevyřešených problémů, či nejrůznějších sporných záležitostí v podniku. Jedná se o nejdůležitější faktor mezilidských vztahů a rozvoje vzájemné komunikace na pracovišti. Využitím kouče lze docílit lepšího fungování i růstu podniku a zamezit jeho stagnaci. Koučování umožňuje rozvíjet vnitropodnikovou kulturu, komunikaci, ovlivňuje výkony pracovníků a tím i potenciál celého podniku.

## 6 ŽIVOTNÍ KOUČOVÁNÍ

Tato kapitola bude věnována osobním zkušenostem z absolvovaných dvou životních koučování a následnému vyhodnocení reálného posunu v soukromém životě. Půjde zejména o získané zkušenosti a postřehy z daných sezení. Níže uvedená sezení budou stručnou formou zachycovat dosažený pokrok v osobním životě koučovaného a celkový přínos životního koučování. Životní koučování je záležitostí individuální, umožňuje zabývat se specifickými životními otázkami a problémy, s nimiž se člověk potýká. Z předchozího vyhodnocení dotazníků vyplývá, že je životní koučování doplňkem k profesnímu a navzájem se prolínají. Uvedené osobní zkušenosti jsou spojeny s využitím externího nestranného kouče. První sezení obsahuje výstupy z koučování s Jitkou Rathauskou a druhé sezení s Renatou Kronowetterovou. Obě setkání jsou jedinečná a umožňují zachytit výsledek životního koučování v praxi a dojít k závěrečnému vyhodnocení obou setkání.

### 6.1.1 Výstup z prvního životního koučování

První absolvované životní koučování se uskutečnilo v Praze dne 19. června 2014. Klientem byl student Jakub Kotek a profesionálním koučem byla Jitka Rathauská. Tato kapitola bude obsahovat výsledný efekt životního koučování a zamyšlení se nad řešenou problematikou z jiného úhlu pohledu, transformaci myšlenek a závěry celého sezení.

Samotné téma, které bylo s koučem rozebíráno, se zaměřovalo na špatnou organizaci času a přílišné svědomí. Tedy svědomí dělat něco a potlačovat vše ostatní. Po absolvovaném koučování se pohled na danou problematiku změnil. Především díky možnosti soustředění a zamyšlení se nad daným tématem, které člověka tíží, možnost rozebrat ho a následně změnit úhel pohledu. Především obava ze špatné organizace času tkvěla ve ztrátě kontroly nad vědomým ovládním studijního a volného času. S rostoucími nároky studia se volný čas snížil na nepatrnou část dne, aby bylo možné věnovat školním povinnostem sto procent veškerého času. Nejednalo se však o známku špatné organizace času, nýbrž o fakt, že přechodem na vysokou školu došlo k převzetí větší zodpovědnosti za vlastní život a přílišné svědomí jen vede a pohání člověka k úspěšnému absolvování studia. Nejednalo se o bariéru, která by odpírala volný čas a zabraňovala člověku žít. Jednalo se o vlastní vnitřní řád, který je nutný, pokud chce člověk něčeho dosáhnout. Na druhé straně byl tento řád vnímán, do jisté míry, jako

omezování sebe sama, že lze vše ostatní potlačit a zůstat pouze u povinností. Přičemž se jednalo pouze o efektivně soustředěný volný čas využitý ve prospěch studia. Nejednalo se tedy o problém, ale o normální lidský vývoj neboli „zrání“. Novým poznatkem byla skutečnost, že koučováním nelze změnit osobnost, a pokud má člověk momentálně velké svědomí a cílevědomost, jedná se pouze o jeho benefit. Jedná se o naprosto správnou životní fázi života. Pokud má člověk školu nebo práci na nejvyšším žebříčku hodnot, je to znak vysoké cílevědomosti, nikoli špatné organizace času. Je to jistá forma nezávislosti, když jdeme za svým cílem.

Především nevnímat vše jako problém, ale jako významnou část našeho života a část naší osobnosti, které se takto projevuje. Přeskočit a urychlit celý tento proces, aby se člověk mohl dostat ihned do rovnováhy, je nemožné. Je důležité spatřovat výjimečnost toho, kdy člověk dovede efektivně alokovat volný čas jen na to, na čem mu opravdu záleží, když jde přímo za svým cílem. Současně každý člověk má odlišnou polaritu vlastností, někdo může disponovat maximální zodpovědností a jiný ji má na nule. Dalšími vlastnosti mohou být cílevědomost, lenost, pracovitost a další. Osobní vlastnosti byly vnímány jako svědomí, ale byla to vnitřní zodpovědnost. Záleží tedy výhradně na poměru a struktuře individuálních vlastností daného člověka. Z čehož plyne, že efektivní nakládání s časem na důležité věci je jednou ze silných stránek. Respektive sto procent času věnovaného škole je v tento moment opravdu nejpřínosnější stav a je naprosto v pořádku převzít zodpovědnost za svůj život. Vysoká škola k tomu zpravidla donutí nehledě na to, že to bylo skvělé rozhodnutí pro život. Mysl je momentálně naprogramována pouze na jeden cíl, tedy na úspěšné absolvování studia. Po škole je rozhodnutí čistě na každém z nás, jakou práci si najdeme a do jaké úrovně se budeme chtít dostat, každá další výzva však zvýší naši zodpovědnost. V zaměstnání se člověk dostane na jinou úroveň odpovědnosti i priorit a bude moci efektivně rozdělit čas na pracovní povinnosti a osobní život. Tedy ovládat svou budoucnost tím, že budeme-li chtít profesně růst a zvyšovat své nároky a odpovědnost v práci, zákonitě se posune naše zodpovědnost o něco výš a budeme ji moci vědomě ovlivňovat. Každý z nás směřuje do stavu rovnováhy a do středu vlastní polarity, ale ihned se tam dostat nelze. Jedná se o dlouhodobý proces a u každého muže i ženy se liší, ale nakonec se každý člověk dostane do rovnovážného bodu. Pokud však i v práci neodezní osobní sklony k workoholismu, je nutné najít hlavní příčinu.

Osobní zadání po absolvovaném koučování bylo zamyslet se nad osobními hranicemi a nastavit si vlastní pozitivní hranice pro práci i osobní život a definovat si ideální práci. Protože vše, co si člověk dovede sám představit, lze poté i snáze realizovat. Co si člověk nedokáže ani představit, tak to nemůže ani vzniknout. Proto je důležité zamýšlet se nad ideálními stavy například ideální práce. Pokud si někdo klade takové otázky, mozek si tak rozšiřuje možnosti. A tím je může snáze realizovat. Když se kdokoli zamyslí, co by sám chtěl, tak si potom lépe udrží i vlastní hranice, kam až chce zajít, co obětovat a čemu chce svůj čas věnovat. Nelze však definovat přesné parametry, ale pouze rámcové. Každý si musí uvědomit, co chce. Stanovit si například tři základní požadavky a od toho odvíjet vše ostatní. Musíme však znát své talenty, silné stránky a co můžeme světu nabídnout. Pevně se držet vlastních hranic pomáhá při hledání ideální práce. Z čehož také plyne, že ideální práci lze nalézt jen tehdy, je-li tato práce v souladu s klíčovými hodnotami dané osoby. V případě, že daná pracovní pozice nesplní základní stanovené požadavky, je dobré hledat dál. Po škole je dobré nastavit si vlastní hranice, čeho chce člověk v životě dosáhnout, o to bude snazší formulovat budoucí povolání. Dalším zadáním bylo shrnout všechny silné stránky a rozvíjet je, aby měl každý sám v sobě pevnou oporu. Mezi osobní silné stránky patří zejména zodpovědnost, cílevědomost, přizpůsobivost, rychlá adaptace a učení se novým věcem. V průběhu sezení se objevilo i několik důležitých podnětů. Zejména po dokončení studia nepřetržitě rozvíjení jazykové výbavy prostřednictvím jazykové školy či studiem MBA a plány na vlastní podnikání skrze založení vlastního divadla.

### **6.1.2 Výstup z druhého životního koučování**

Druhé absolvované životní koučování se uskutečnilo v Praze dne 6. ledna 2015. Klientem byl Jakub Kotek a profesionálním koučem byla Renata Kronowetterová. V této kapitole bude uveden výsledný myšlenkový posun doplněný o zamyšlení nad řešenou problematikou z pohledu účastníka sezení.

Téma, které bylo předmětem koučovacího setkání, se zaměřovalo na nalezení budoucího povolání, či zjištění ideální práce po úspěšném zakončení studia. Nový pohled na současnost umožnil přijmout skutečnost, že za osobním idealizovaným snem z dětství se může skrývat i něco jiného a hlubšího. Je velká pravděpodobnost, že na trhu práce na člověka čeká ideální práce, ale s momentálním stavem myslí ji nelze

identifikovat. Nejdůležitější je začít myslet takzvaně „*out of the box*“. Tedy myslet mimo krabičku a snažit se dosáhnout řešení bez ohledu na konvenční předpoklady. Jelikož každý má svůj uzavřený svět myšlenek, je podstatné uvolnit prostor pro nový pohled na věc. Z dětství i ze života si mnoho z nás vytváří falešné paradigma, že práce je něco nepříjemného, co člověka tíží. Pokud v sobě někdo objeví práci, která ho bude bavit a naplňovat a stane se zároveň i koníčkem, je to ideální stav. Nehledě na to, že každý z nás si v hlavě i ve skutečnosti vytváří svou vlastní realitu. Pokud má někdo práci, která mu nevyhovuje a svaluje vinu na ostatní, je to pouze výsledek myšlení a činů. Každý je totiž tvůrcem vlastního života a musí začít myslet na svou pozitivní budoucnost a ideální práci. Poté co člověk uvnitř sebe sama identifikuje svou ideální práci, odhalí zároveň i cíl, ke kterému směřuje. Důležité je také vyhledat osoby, které již tohoto cíle dosáhly a následovat jejich úspěšné kroky a chování. Takže pokud si člověk udrží jasné hranice a stanoví si jasné vize ideálního povolání, příležitosti se objeví.

Nejdůležitější životní rozhodnutí každého člověka nebo absolventa je, zda podnikat anebo být zaměstnán. Každá varianta má své klady i zápory, ale začít podnikat je pro mladého člověka bez závazků výhodná příležitost. Nechat se zaměstnat může být až jako následující možnost. Nehledě na to, že v zaměstnání nelze nalézt všechny parametry ideální práce. Zejména finanční i časovou svobodu, volného ducha, být spokojený a dělat pouze to, co člověka baví. Ostatně v podnikání platí, že člověk není poražený, dokud sám neuzná porážku. Pokud podnikání nevyjde na první pokus, lze to vnímat pouze jako lekce, z nichž se poučíme. Dostane-li se člověk na dno, nejedná se o bezvýchodnou situaci, ale o poučení, jak na sobě více pracovat. A právě na tomto sezení byl identifikován vnitřní sabotér, který odrazuje od všech možností něco zkusit z obav, že by to nemuselo vyjít. Tento vnitřní sabotér směřuje člověka upínat se k nejistým jistotám zaměstnání v nějakém podniku, kde ho mohou kdykoliv propustit. Prioritou je utišit projevy vnitřního sabotéra a čerpat ze silných stránek a věřit, že vše co zkusíme, se podaří anebo nás to alespoň naučí něco do života. Ozkoušet si všechny životní lekce. Především, že každý pohovor, či jakákoliv iniciativa najít ideální práci posune člověka více, než kdyby seděl doma u internetu a hledal příležitosti. Vnitřní sabotér pouze negativně sděluje, že přijímací pohovor dopadne negativně, že Renata Kronowetterová odmítne koučovací sezení a další. V tu chvíli člověk sabotuje sám sebe.

Ale pokud daný krok učiní, rázem zjistí, že to není nic tak negativního. Že bylo zbytečné se stresovat. Doslova se paralyzujeme svým vlastním strachem a stresem. V tu chvíli je každý sám sobě největším nepřítelem. Avšak ve chvíli, kdy překonáme strach a obavy, vše půjde naprosto bez sebemenších problémů. Stejný případ je i v případě hledání ideální práce. Člověk musí jít na každý pohovor pro tu zkušenost, příležitost, ať ho to něco naučí, ať si z něho něco odnese a nikoli jít na pohovor se strachem z odmítnutí. Účastnit se pohovoru s tím, co můžeme nabídnout my, za co bude chtít daný podnik zaplatit. Lidi jednájí naprosto obráceně, hledají, kde oni mohou sehnat peníze. Správně ale je rozmyslet, kde člověk může přispět největší přidanou hodnotou, za což mu podnik zaplatí. Musíme nejdříve dávat a potom brát, nikoli naopak. A čím více dáme, tím i více získáme. Příkladem může být vytížený manažer, který na sobě pracuje, ale nemá naprosto žádný čas na osobní život. Jeho úsilí je vykoupeno vysokou finanční odměnou. To však neodpovídá cílům osobní ideální práce. Je zde finanční svoboda, ale časová již nikoliv. Proto je podstatné urovnat si priority. Dalším možným krokem je využití finanční gramotnosti a ukládat například část příjmu stranou, kde bude růst účet finanční nezávislosti. Člověk však musí začít velmi brzy. Je zřejmé, že zaměstnání z dlouhodobého hlediska evidentně nenaplní cíle, které byly stanoveny za začátku koučování. V případě, že by i přes to bylo zvoleno zaměstnání, tak se jako nejvhodnější varianty jeví personální management, marketing, práce a komunikace s lidmi.

V průběhu sezení se naskytla možnost účasti na dvoudenním „*firewalkingu*“ spojeného s transformačním seminářem. Tento seminář umožnil zamyslet se a naučit se stanovovat jasné a specifické vize, sestavit vlastní „*vision board*“, využívat mentální techniky, měnit své paradigma z dětství, využívat zákon přitažlivosti a změnit přístup k životu, jelikož jen my ovlivňujeme svou realitu. Samotný přechod přes skleněné střeby a rozžhavené uhlíky umožnil dokázat, že při správném nastavení mysli lze zvládnout cokoli, třeba i projít ohněm. Především ovládat vlastní strach a poznání, že hranice lidských schopností jsou dál, než si myslíme. Jde o to správně ovládat svou mysl, že hranice jsou tam, kde si je sami určíte. Dalším důležitým krokem v životě je dokázat opustit pohodlí konformní zóny a udělat krok kupředu, překonat vlastní strach. Logicky zdůvodnit, čeho se vlastně bojíme. Stát se tvůrcem vlastního života a nikoli obětí. Především přestat ustupovat od života, který skutečně chceme žít. Jelikož vše, co

vysílá naše podvědomí, ovlivňuje naše kroky a dané kroky ovlivňují naše výsledky. V případě, že mysl bude přesvědčena, že je člověk zbytečný a pouhá oběť systému, učiní minimum kroků a získá mizivé výsledky. Pro úspěšný a spokojený život je zapotřebí změnit myšlení. Osobním důkazem může být i velký úspěch, kdy lze po osmi letech ze dne na den přestal kouřit jen díky tomu, že člověk přestane myslet jako kuřák. Čímž byl přesně vystihnut princip sebekoučování. Člověk musí mít pevně nastavené hranice. Dalším důležitým faktorem v životě, a zejména při hledání práce, je nebát se porážky a nenechat se odbýt. Může to být totiž jen signál, že děláme něco špatně a je načase přehodnotit situaci. Především následovat osobní cíle, posilovat a rozšiřovat silné stránky a eliminovat své slabé stránky jako je nízká sebedůvěra, omezená mysl a sabotérství sebe sama.

### **6.1.3 Vyhodnocení obou setkání**

Celkový osobní přínos obou dvou životních koučovacích sezení je významný. Zatímco první sezení se zabývalo problémy spočívající ve špatné organizaci času i přílišného svědomí a jen nepatrně se dotklo okruhu budoucího povolání, druhé se plně věnuje otázce čemu se věnovat po dokončení studia a rozvíjí možnosti řešení otázek a cílů ohledně pracovní budoucnosti. Tato dvě sezení patří mezi první osobní zkušenosti s koučováním a nehledě na tuto skutečnost, splnila nadmíru všechna očekávání. Pozitivním faktorem bylo zejména spojení individuálního koučování s využitím externího nestranného kouče. Člověku to umožní odpoutat se od předsudků. Striktně dodržovaný etický kodex kouče uklidní klienta a umožní ničím nelimitovanou a otevřenou komunikaci o jakémkoliv tématu. Významný je nový nestranný pohled externího kouče na danou problematiku. Nový vhled umožní člověku změnit přístup myšlení a uvolní prostor pro nový pohled na danou problematiku. Na základě osobní zkušenosti lze říci, že koučování pomáhá rozvíjet a uvolňovat lidský potenciál. Koučováním však nelze změnit osobnost ani získat odborné znalosti. Princip koučování spočívá v tom, že odborník na dané téma je vždy koučovaný. Člověk musí sám rozvíjet své dovednosti a znalosti pomocí učení se a zdokonalování se. Dvě absolvovaná koučovací sezení umožnila vyřešení všech osobních sporných otázek a problémů ze současnosti. Je tedy evidentní, že v mimopracovní oblasti je životní koučování skutečně efektivním nástrojem rozvoje, jelikož v některých případech hledání se může daná



osoba ke správnému řešení skutečně dopracovat mnohem rychleji, než bez pomoci kouče. Což je v dnešní době zrychlujícího se životního tempa velice důležité. Pomocí škálování a využití číselné stupnice, kdy „0“ je nejnižší hodnota a „10“ je maximální hodnota, tedy požadovaný pokrok, byl vyhodnocen posun v osobním rozvoji. Před absolvovaným koučováním byl výchozí stav na bodě „5“ tedy padesát procent a konečný stav je v bodě „8“ tedy osmdesát procent. Z čehož plyne, že zbývající body „9“ a „10“ mohou signalizovat budoucímu absolventovi magisterského studia například dva na sebe navazující kroky, které znějí realizace a úspěch. Významným faktorem při koučování je i charakter kouče a je důležité, aby charakter kouče a koučovaného nebyl ve vzájemné polaritě. Nepsaným pravidlem je, že z těchto důvodů může kouč nebo koučovaný odmítnout koučovací zakázku. Takové koučování by nebylo užitečné ani pro jednu stranu a nejen klient, ale i kouč musí chtít spolupracovat. Osobní vzájemná „chemie“ je vždy rozhodujícím faktorem úspěšnosti celého koučování. Avšak akreditovaní koučové jsou zárukou nejen kvality, kterou klient očekává, ale i tím, že jsou to inspirativní, vzdělaní a pozitivní lidé, kteří chtějí pomáhat.

## 7 ZÁVĚR

Diplomová práce zabývající se rozvojem profesního i osobního života člověka pomocí individuálního koučování zahrnuje teoretickou i praktickou část. Logická struktura obou částí umožňuje ucelený pohled na zkoumané téma. Teoretická část se opírá o poznatky zakotvené v odborné literatuře a praktická část je věnována reálným poznatkům získaným z nově implementované metody profesního koučování s interním koučem v praxi podniku a současně čerpá z vlastních zkušeností z absolvovaných životních koučovacích sezení s profesionálními kouči.

Stěžejním cílem této práce bylo vyhodnocení reálného přínosu a vlivů životního i profesního koučování v praxi. Profesní koučování bylo nejprve vyhodnocováno pomocí dotazníkového šetření v jedné menší pražské společnosti, která se rozhodla investovat do vnitropodnikového kouče, aby umožnila dosahování profesního rozvoje svých pracovníků. Implementace koučování byla v podniku na svém počátku. Vzorek respondentů pochází z oddělení vedoucích směn zákaznického servisu, které bylo vybráno jako první oddělení pro koučovací zakázku. Samotné výsledky dotazníkového šetření poskytují reálný pohled na celkové vnímání vnitropodnikového koučování.

Z odpovědí respondentů je patrné, že spatřují pozitiva v projevené podpoře podniku v jejich rozvoji, která je motivuje k dosahování lepších výkonů a k profesnímu růstu. Upřednostňují spíše soukromí individuálních sezení s interním koučem, který zná jejich práci i prostředí podniku. Za nejpřínosnějšími vlivy koučování považují dotazování zejména určování priorit, práci s podřízenými, získávání zpětné vazby, řešení nastalých problémů, upozorňování na nedostatky a podněty k jejich neustálému zdokonalování. Primárním cílem profesního koučování bylo zvyšovat pracovní výkony, ale dotazování se shodují, že mělo i pozitivní vliv na jejich osobní mimopracovní život.

Využití metody škálování umožnilo u všech účastníků tří absolvovaných koučovacích sezení naměřit průměrný 28% posun v profesním rozvoji. Statistické ověření je dokladem pozitivních účinků profesního koučování v podniku. Z odpovědí také vyplývá, že koučování urychluje proces nalézání řešení a odpovědí na problémové situace na pracovišti. Naprostá většina dotazovaných nespatřuje žádný nedostatek a jsou spokojeni s dosavadním stylem vnitropodnikového koučování a vyjadřují tendence k jeho pokračování. Respondenti také uvedli vlastní životní cíle a bariéry v jejich dosažení. Je tedy otázkou dalšího výzkumu, zdali se tyto bariéry podaří v průběhu

dalších koučovacích sezení odstranit. Dalšími směry, jimiž by se mohlo bádání v tematické oblasti věnovat, by mohlo být vymezení faktorů bránících českým podnikům v zavádění koučování a nalézt řešení. Finanční analýza nákladů a přínosů koučování, zdali se investice v dlouhodobém horizontu vyplatí. Dále zaměření se i na sledování účinků neformálního koučování v rámci každodenní komunikace v podniku.

Komparací dosažených výsledků koučovací zakázky s cíli podniku byly zjištěny pozitivní výsledky jak z hlediska vyhodnocení vnitropodnikového koučování, tak i hodnocení z pohledu manažera, který kladně hodnotil vzrůstající uvědomění si důležitosti rutin a postupů u pracovníků, zlepšení při zaučování nových kolegů, zrychlení procesu řešení problémů, znatelné zlepšení motivace, komunikace a zájem věci řešit. Individuální zpětná vazba manažera na vnímaná zlepšení jednotlivých pracovníků je kladná i vzhledem k první uskutečněné koučovací zakázce v podniku.

Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření a z analýzy koučovacích rozhovorů byly stanoveny návrhy na zefektivnění nově zavedené metody koučování pro budoucí realizaci v podniku a návrhy oblastí dalšího rozvoje pracovníků, které by byly pro podnik účelné a jejich realizace v praxi by umožnila vyrovnat uváděné nedostatky.

Celkový pohled na životní koučování a jeho propojenost s profesním byl uzavřen osobními zkušenostmi ze dvou absolvovaných sezení s Jitkou Rathauskou a Renatou Kronowetterovou. Vyhodnocením obou dvou individuálních setkání byly zachyceny pozitivní účinky životního koučování v praxi a celkový přínos životního koučování vypovídající o skutečném posunu v osobním životě.

Na základě výsledků práce lze konstatovat, že bylo dosaženo všech stanovených cílů, které hovoří ve prospěch metody koučování jako účinného nástroje pro rozvoj lidských zdrojů a jejich potenciálu. Principy koučování představují jeden z nejhlubších a nejpřijatelnějších způsobů dosahování osobního růstu i efektivnosti a stále více se dostávají do povědomí lidí, kteří ho přijímají, využívají a předávají. Neskromným přáním této práce je, aby se koučování stalo standardní součástí každé podnikové kultury, vztahů na pracovišti i v životě. Především okamžik kdy se přesvědčení, postoje, hodnoty a chování lidí, které jsou pro koučování typické, stanou vzájemně přijatým pravidlem jednání. Co jiného by mohlo představovat prospěšnější úkol dnešní společnosti?

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, s. r.o., 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Kariérový koučink*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-86851-51-8.

BERAN, Jiří. *Lékařská psychologie v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-1125-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

BÉREŠ, Marián. *Kouč vlastního života: Cesta ke spokojenému životu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4689-0.

BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0581-4.

BIRCH, Paul a Brian CLEGG. *Intenzivní kurz vedení lidí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0356-0.

BOHOŇKOVÁ, Irma. *Sám sobě koučem: Cesta k úspěchu v práci i v životě*. Olomouc: Poznání, 2010. ISBN 978-80-86606-94-1.

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: Inspirace pro praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.

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

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: Kdy, jak a proč*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4121-5.

DEMBKOWSKI, Sabine, Fiona ELDRIDGE a Ian HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2009. ISBN 978-80-251-1897-9.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

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

GALLWEY, Timothy. *Inner Game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

GALLWEY, W. Timothy. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: Metoda Inner Game*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-115-1.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JONES, Gillian a Ro GORELL. *50 nejlepších rad pro úspěšné kouče: Kompletní poradenství k obohacování lidí*. Praha: PRAGMA, 2013. ISBN 978-80-7349-357-8.

KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: Jak uspět v každém rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1222-9.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KRONOWETTEROVÁ, Renata a Brian TRACY. *Nový začátek: Jak nejlépe naložit s životem, který je před vámi*. Olomouc: ANAG, spol. s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7263-695-2.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.

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

MOTSCHNIG, Renate a Ladislav NYKL. *Komunikace zaměřená na člověka: Rozumět sobě i druhým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3612-9.

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

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

SILSBEE, Douglas K. *Všímavý kouč: Sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. 1. vyd. Praha: MAITREA, a. s., 2012. ISBN 978-80-87249-34-5.

SLAMĚNÍK, Ivan a Josef VÝROST. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-247-1428-8.

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

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

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: Klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4010-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera: A jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

WHITEMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti; metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-209-3.

WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: Jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. 1. vyd. Praha: L. Pejchal, 2012. ISBN 978-80-260-1672-4.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Transakční nebo transformační koučink - kdy který použít?* [online]. Praha: Economia, a. s., 2006, [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-19741190-transakcni-nebo-transformacni-koucink-kdy-ktery-pouzit>

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ. *O asociaci* [online]. 2012 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>

ERICKSON COACHING INTERNATIONAL. *Dr. Marilyn Atkinson Ph.D.* [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://erickson.cz/dr-marilyn-atkinson>

ERICKSON NLP ACADEMY. *Co je NLP* [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://nlp-akademie.cz/>

EU ACADEMY S.R.O. *Naši lektori: MUDr. Jitka Rathauská, MBA* [online]. Praha, 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://euacademy.cz/lektori.html>

EUROPEAN MENTORING COACHING COUNCIL. *O EMCC CZECH* [online]. 2009 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: [http://www.emccouncil.org/cz/cs/o\\_emcc\\_czech](http://www.emccouncil.org/cz/cs/o_emcc_czech)

INTERNATIONAL COACH FEDERATION CZECH REPUBLIC, Z. S. *ICF - International Coach Federation (Mezinárodní federace koučů)* [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/o-nas/icf-global.html>

PARMA, Petr. *Soukromá psychoterapeutická poradna* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.psychopraha.eu/psychoterapeuti.htm>

RATHAUSKÁ, Jitka. *KDO JSEM?* [online]. 2014. vyd. Praha, 2014 [cit. 2014-10-30]. Dostupné z: <http://www.rathauska.cz/index.php?get=profil.php>



# SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Podstata metody Inner Game .....	29
Obrázek 2 Organizační struktura podniku .....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Parametry k vyhodnocení koučovací zakázky.....	55
Tabulka 2 Účastníci vnitropodnikového koučování .....	56
Tabulka 3 Výsledky škálování.....	62
Tabulka 4 Vyhodnocení úspěšnosti koučování .....	66
Tabulka 5 Výstup z individuálních sezení.....	68
Tabulka 6 Výhody a nevýhody vnitropodnikového koučování.....	70

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A - Výstupy z vnitropodnikového koučování jednotlivých pracovníků.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B - Vzor dotazníku .....</b>	<b>XVI</b>
<b>Příloha C - Struktura otázek .....</b>	<b>XVII</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A - Výstupy z vnitropodnikového koučování jednotlivých pracovníků

Otázky kouče	Dominik (I. koučování)
V čem byste chtěl zlepšit, na čem spouště budeme pracovat?	Přemýšlám jsem o tom a nevíte mě trápí práce s mým týmem.
Co konkrétně tam vnímáš jako nedostatky?	Nějvic mě trápí zadávání úkolů a zodpovědnost těch kluků, že je musím pořád kontrolovat a ne vždy udělají co jim řeknu. Asi se jim nechce.
Jak by sis představoval aby to fungovalo?	Chtěl by, aby když jim dám úkol, tak aby ho udělali a abych to nemusel kontrolovat. Aby třeba i sami přišli s něčím.
Jak to tedy vidíš teď?	Takhle mám pocit, že si to jen jsou odvádět a moc se jim pracovat nechce.
Co z toho tě trápí nejvíce?	No nevím tam snahu z jejich strany. Mám vlastní dva kluky pod sebou. Jeden je můj kamarád a o to je to možná horší. Ten druhý je trošku víc snaživý, ale poslední dobou už taky moc ne. Ten můj kamarád ho nakazil svým přístupem. Takže se mi s ním pracuje hůř a nevím jak na ně.
Jakou máš páku na to, aby dělali to co mají?	To zadávání těch úkolů. Oni často na něco zapominají a já pak taky. Pořád je musím kontrolovat a hlídat, aby dělali vše tak jak mají.
Opravdu tě nic nenapadá?	Právě že žádnou. Nebo mám pocit, že žádnou, proto nevím jak na to.
A děláš s nimi zpětnou vazbu?	Napadá mě jen ten systém kárných opatření, ale to mi přijde až jako krajní řešení.
Co myslíš, že kluky motivuje v práci?	Oni klaci právě ještě motivaci nemají, protože jsou ve zkušebce.
Tak co ten tvůj kamarád, říkal si, že je horší.	Ano, to s klukama dělám. Ale nic se nemění.
Co tedy můžeš v tuhle chvíli udělat, aby se to vyřešilo?	Já si myslím, že nic. Oni mají už pracovní zkušenosti z minulosti a berou to prostě jako práci. Ale motivaci žádnou moc nemají, proto nevím jak na ně.
A co mu řekneš na tom pohovoru?	Ano, on nemá právě žádnou motivaci. Tu práci jsem mu dohodl já, protože se dostal do finančních potíží a bere to jen jako překlenovací období. Asi bych byl rád, kdyby odešel.
To je už docela tvrdé. Je jiná možnost jak to podat?	Zvažuju, že mu dám vytykací pohovor. Udělat už několik chyb a na školení spal a to mi fakt našlo. Nebo chodí pozdě do práce a místo aby hned začal něco dělat, tak si jde zakouřit. Na to jsem ho upozorňoval a on mi jen odešel, že to rychle dokouří. On mě ani nerespektuje jako šéfa.
A máš konkrétní případy, kdy úkol nesplnil?	Řeknu mu co se mi nelíbí a že udělal tyhle pochybení a zeptám se ho, jestli tu chce dál pracovat. Byl bych rád, kdyby odešel. Opravdu si myslím, že tu práci může dělat kdokoliv jiný a lépe než on.
Super. Můžeš proto udělat ještě něco?	Jinak mě to nenapadá.
Co ten druhý kolega? Jak je na tom on?	Bud' odejde, nebo se musí zlepšit. Ale bude to pro mě těžký mu to říct, už jen proto, že je to kamarád.
A co by mohl zlepšit?	Nevím, on bude určitě opozornit, že učít všechny úkoly plni.
Myslíš, že by ho to motivovalo k povýšení?	Ano to mám, takže si to sepiš a připravíš si argumentaci.
Jak to budeš řešit?	Ano to mám, takže si to sepiš a připravíš si argumentaci.
Je ještě něco co pro něj můžeš udělat?	Asi ne, tohle si myslím, že bude zatím stačit. Aby věděl na čem je.
Co by si chtěl, aby tedy kluci dělali a nyní to nedělají?	On je lepší, sikovnější a i více proaktivní, že třeba přijde a sám mě na něco upozorní. Ale teď mě taky našel jeden den. On mě na něco upozornil, tak jsem to zadržel, oni jim to přivezli a oni to nechali ležet na recepci a už to nedotáhli. Takže dostali vynadáno.
Jaké to tedy pak bude až to budou takhle dělat?	On je lepší, sikovnější a i více proaktivní, že třeba přijde a sám mě na něco upozorní. Ale teď mě taky našel jeden den. On mě na něco upozornil, tak jsem to zadržel, oni jim to přivezli a oni to nechali ležet na recepci a už to nedotáhli. Takže dostali vynadáno.
Co pro to můžeš udělat, aby to tak bylo?	Jeho právě ničtí ten první kolega. Díky němu se taky nesazí a fláká to často. Chtěl jsem, aby byl můj zástupce.
To je dobrý nápad a co ještě? Aby tam byla i jejich iniciativa.	Právě říkal že ani ne, bojí se že zodpovědnosti a říkal mi, že to asi dělat nechce.
Super, já si myslím, že tohle je dobrý nápad.	Budu se ho muset zeptat, jestli tu pozici chce, nebo ne. Nutit bych ho asi neměl. Ale je prostě lepší a byl bych rád, aby to byl on.
Ještě něco co pro něj můžeš udělat?	Nenapadá mě nic. Nevím jak ty kluky motivovat k lepší práci?
Co by si chtěl, aby tedy kluci dělali a nyní to nedělají?	Aby plnili svoji práci na 100 %, abych je nemusel stále hlídat. A aby mi víc pomáhali. Byli víc proaktivní, takže je někdy nic nenapadne samotné. Někdy jo, ale je to jen malokdy a to mě mrzí.
Jaké to tedy pak bude až to budou takhle dělat?	Budeme líp fungovat jako tým. Budeme si vzájemně pomáhat. Já jim předám část své práce, aby to lépe pochopili. Takže si budou více všimnat věci kolem sebe a budeme se doplňovat. Já nebudu tak nervózní, že nic nestáhnám a nebudu je muset pořád kontrolovat.
Co pro to můžeš udělat, aby to tak bylo?	Třeba bych jim mohl napsat přehled úkolů, které mají kdy dělat, aby na nic nezapomněli. A líp jim vysvětlím jak to funguje, celý ten firemní koloběh, aby byli součástí týmu a chápal to.
To je dobrý nápad a co ještě? Aby tam byla i jejich iniciativa.	Můžu se jich zeptat co pro to můžou udělat oni, aby mi pomohli.
Super, já si myslím, že tohle je dobrý nápad.	To jsem rád.
Ještě něco co pro něj můžeš udělat?	No plnění mých úkolů. Často taky něco zapomenou a pak mě to trápí, protože tím přidávám práci kolegům, nebo šéfovi.
Co by si chtěl, aby tedy kluci dělali a nyní to nedělají?	Všechno jsem si psal. Takže bych si i teď mohl psát poznámky, abych na nic nezapomněl. Já si to občas píšu i teď, třeba když toho mám hodně.
Jaké to tedy pak bude až to budou takhle dělat?	Právě mě taky napadlo, že bych si sepsal rutiny, které dělám který den a pak bych si to jen zaskrával. Ono něco existuje, ale taky tam není všechno. Ale to bych si na to musel vyhradit čas a vážně se nad tím zamyslet.
Co pro to můžeš udělat, aby to tak bylo?	To je dobrý nápad, aspoň bych na nic nezapomněl.
To je dobrý nápad, aspoň bych na nic nezapomněl.	Já si myslím, že tohle bude stačit.
Chceš pracovat ještě na něčem?	Teď mě už nic nenapadá. Jsem docela zablácený tím, co vše chci teď udělat. Tak si to musím srovnat.
Můžeme tedy pro dnešek skončit?	Ano můžeme.
Co si z dnešního sezení odnášíš?	Uvědomil jsem si hodně věcí, které mě nenapadly. Takže jsem za to moc rád. Určitě jsem tu vymyslel hodně věcí, které mi pomohou. Takhle práce je pro mě hodně důležitá a chci jí dělat dobře a jsem ochotný pro to udělat hodně.
Na čem tedy budeš do příště pracovat?	Zlepšení vlastní práce a těch rutin. A pak zlepšení práce mých kolegů jako tým.
Kdy se uvidíme příště?	Uvidíme se za měsíc v nových kancelářích. Případně se můžeme vidět kdykoliv bude potřeba.

Otázky Kouče	Dominik (2. koučování)
Co se změnilo od minulé a zda vůbec něco?	Nemám už svůj původní tým. Dostal jsem nového kolegu z jiné provozy. Od minulé se změnilo všechno.
Jak funguje nový kolega?	Jako na začátku to bylo hodně těžké. Hlavně je o deset let starší než já, takže jsem se toho hodně bál. Navíc je taky hodně tvrdohlavý a na všechno má svůj názor, takže na začátku to byl docela boj. Ale teď už je to v pohodě. Pracuje se mi s ním dobře, pomáhá mi a nemusím ho tolik hlídat. Takže jsem s ním docela spokojený.
Úkol od minulé - jeho zadání. Jak jsi na tom zapracoval?	Zlepšení vlastní práce a těch rutin. A pak zlepšení práce mých kolegů jako týmu.
	Bohužel nebyla moc příležitost. Tým už původní nemám. A na ty rutiny jsem se vůbec nedostal. Zaučoval jsem toho nového kolegu a hlavně jsem byl hodně na recepci a moje práce vedoucího byla omezená jen na to nejdůležitější, takže jsem byl v kanceláři jen minimálně a neměl jsem bohužel čas se nad tím víc zamyslet, nebo udělat si jiný systém.
Přinesl si dneska téma na kterém bychom mohli pracovat?	Žádné nové téma úplně nemám, teď mě nenapadá co bych tu chtěl řešit.
Zadání od nadřízeného: - Špatné pochopení zadání úkolů, řeší po svém - Určování priorit, zapominání rutin - Pokora- hierarchie osob ve firmě	
První zadání od tvého nadřízeného je řešení úkolů, které ti zadá. Má pocit, že špatně chápeš úkoly, které ti zadá.	Fakt? Tak to nemám ten pocit.
Jakou máš zpětnou vazbu na úkoly, které děláš?	Dobrou, nevzpomínám si, že bych dělal něco špatně, nebo že by mi něco vytkl.
On má pocit, že když ti něco zadá, tak to uděláš třeba úplně jinak než on chtl.	To je možné, ale nikdy mi nic neřekl.
Bohužel přesný příklad ti neřeknu, protože mi žádný neřekl, takže to ti případně upřesní nadřízený.	Tak já se s ním o tom promluví, to mě docela zajímá.
Jako druhý úkol tu mám určování priorit při práci a zapominání rutin.	To je možné. S téma prioritama si myslím, že to mám nastavené relativně dobře. Ale rutiny občas nestíhám, hlavně teď když jsme na to jen dva. Musím si nastavit ten systém, ale až budu mít kompletní tým, teď je to náročné.
Takže jak to funguje teď když jste jen dva?	Dělám jen to nejnütější. Ale myslím si, že to mám docela zvládnuté. Občas něco zapomenu, ale dá se to zvládnout.
Ještě máš někde pocit rezervy?	Ano, asi ne, taky se budu muset manažera doptat jak přesně to myslí.
Jako poslední tady mám pokoru a uvědomění si hierarchie osob. Ale to vím, že jsi už s nadřízeným řešil	Ano to jsme spolu už mluvili a už by to mělo být v pohodě. Ono se to týkalo jedné konkrétní situace.
Já vím, on mi to říkal. Takže to jste si už vyjasnili a je to v pohodě?	Přesně tak, to už je dávno vyřešené. Týkalo se to odměň minulý měsíc, kdy jsem byl zbytečně dotěrný ve chvíli kdy se to nehodilo a byl u toho třetí člověk. Jinak jsem si samozřejmě vědom hierarchie osob ve firmě a dávám si na to už opravdu pozor.
Skvěle, takže to máme už všechno.	Tak to jsem rád. Každopádně bych se rád dozvěděl podrobnosti, takže si dám schůzku s manažerem a vše si tam s ním dopřesním, abych věděl co přesně dělám špatně a v čem bych se měl zlepšit.
Je ještě něco co by si chtěl dneska řešit?	Už ne, budu přemýšlet nad tou zpětnou vazbou. Mohla bys mi to poslat do mailu?
Uřčitě ti to pošlu a s manažerem se sejd, uřčitě ti dá konkrétní příklady a pomůže ti to více.	Ano, asi ho pozvu na oběd.
Co si z dnešního sezení odnášíš?	Důležitou zpětnou vazbu na svoji práci, jen si ji ještě dopřesním a budu spokojený. Já jsem rád za každou zpětnou vazbu, protože mě to posouvá dopředu a vím v čem se zlepšovat.
Na čem tedy budeš do příště pracovat?	Sejdu se s manažerem a budu na sobě pracovat. Hlavně chci mít kompletní tým.



Otázky Kouče	Dominik (3. koučování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?	Mám konečně nového kolegu a po dlouhé době mám tedy i kompletní tým. Hlavně se mohu konečně věnovat plnění úkolu od manažera.
A co nový kolega, jaký z něj máš zatím pocit?	Zatím docela v pohodě. Jen si myslím, že taky nebude chtít dělat všechno a že se tomu bude vyhýbat. No uvidím. Zatím ho zaučuju a nedokážu moc soudit. Nejhorší je, že musím do konce měsíce vybrat kdo z nich bude můj zástupce.
Jak to zatím vypadá? Máš už vybráno?	No tak ještě sama znáš toho prvního kolegu, tak s ním je to hodně těžké. Teď si na něj klienti stěžovali, tak jsem mu dával zpětnou vazbu a on měl zase milion argumentů proč je to jinak atd. Takže to bylo náročné, ale nakonec to tedy přijal.
Takže jsi vlastně rozhodnutý?	Dá se to tak říct. Nedovedu si představit, že bych ho zaučoval na rutiny vedoucího, protože by měl tisíce připomínek. Ale toho nového zase moc neznám.
Tak uvidíme jak to dopadne.	Ano, mám na to ještě skoro dva týdny.
Mínule jsme tu měli zadání od nadřízeného. Co je nového v těchto věcech? - Špatné pochopení zadáných úkolů, řeší po svém - Urcování priorit, zapominání rutin - Pokora - hierarchie osob ve firmě	Já byl na tom obědě s manažerem a tam jsme si vše dovysvětlili. K těm úkolům mi řekl, že je tam hlavně problém v tom, že to nevnímám jako prioritu a dělám svoje rutiny a ty jeho úkoly až potom, což je špatně, protože to většinou bývá prioritou. Ty rutiny se snažím zvládat, teď když už mám plný tým, tak je to v pohodě. A o té pokoře jsem se bavili už minule že je to v pohodě. Takže mi to dovysvětlil a už je to lepší.
Takže už víš co máš dělat aby to bylo lepší?	Ano, když nevím tak si musím s nadřízeným dopřesnit zadání, abych to neudělal špatně. A svoje úkoly už docela zvládám.
Máš nějaké téma na dnešní setkání co by chtěl řešit?	Dneska nic nového nemám. Navíc jsem od pátku nemocný, takže se těším do postele.
Tak já se zeptám ještě na nového manažera. Ptám se každého, zajímá mě vaše zpětná vazba na něj. Stále se to zatím opakuje.	A to se dozví někdo další?
Ne to je jen pro mě, stejně jako vše ostatní. Jen se chci ujistit, že ho vnímáte všichni stejně.	Jako jsou tam věci, které mě zaráží. On se vůbec nezajímá o naši práci, nechodí vůbec na recepci. Práci zná jen z tabulek a papírů a na základě toho dělá rozhodnutí a to mi nepřijde úplně v pohodě.
A jeho způsob zadávání úkolů ti vyhovuje? Prý je hodně direktivní.	Direktivní je, ale zase je nadřízený, takže jakým způsobem chce zadávat úkoly je jeho věc, to mi nevnadí. Spíš to že nezná naši práci. Já kvůli němu dělám inventuru, protože jsem ho to měl naučit a on se jen chvilku počíval a pak odešel a já to dělal úplně zbytečně, to mě třeba naštvalo, protože byla mimořádná jen kvůli němu a dělal jsem si jí sám.
Jak vnímáš celkové koučování které proběhlo?	Já jsem za to moc rád. Jen mě mrzí, že to bylo v době, kdy jsem na to byl sám a neměl jsem jednoho kolegu a tak jsem neměl tolik času na tu realizaci a na to abych se tomu víc věnoval.
Odněs sis z toho něco nového, posunulo tě to někam?	Určitě to pro mě byla důležitá zpětná vazba, dozvěděl jsem se jak mě vnímá nadřízený a mohl jsem se nad tím zamyslet. Taký jsem se celkově zamyslel nad tou prací jak jí dělám a jak bych to mohl dělat lépe.
Kdybys měl možnost se účastnit znovu, tak by si měl zájem?	Chtěl bych pokračovat. Klidně i za měsíc, teď na to mám víc prostoru.
Když budeš chtít, tak dej vědět a můžeme si udělat koučování i mimo to oficiálně.	Dobře, děkuju.

Otázky kouče	Daniel K. (1. koučování)
V čem by si se chtěl zlepšit, na čem spolu budeme pracovat?	Při práci se svými podřízenými bych si chtěl být víc jistý a rozhodnější. Teď jsem spíše kamarád a dělá mi problém být občas šéf. Sice vím, že si to řekneme a pak budeme zase kámoši, ale je to pro mě vnitřně těžké.
Co konkrétně je těžké?	No třeba vytykáci pohovory, nebo oznámit nějaké rozhodnutí.
Jaký je cílový stav. V čem chcete být jiný?	To právě neumím přesně definovat. Asi když nebudu mít takové vytyčky.
V jakých konkrétních situacích Vás to nyní třeba trápí?	Třeba když jsem teď oznamoval nového zástupce vedoucího, tak to je nový člověk a ne ten co je tu už dlouho. Tak jsem to dlouho odkládal, protože jsem se bál jeho reakce. Pak jsem to řekl až za 10 dní na briefingu.
A jaká byla jeho reakce?	Překvapivě v klidu, vzal to v pohodě, ani nic nenamýtal.
Čeho jste se bál?	Že bude něco namítat, jako že je tam děle, že tu pozici měl dostat on a bál jsem se toho.
Co Vám tedy přineslo to odkládání?	Vůbec nic. Jen jsem se zbytečně stresoval dlouho.
Byla ještě nějaká taková situace?	Ještě vytykáci pohovor. Ale to bylo rychlejší, to jsem nemohl odkládat, musel jsem to řešit hned poté, co se to stalo.
A jak jste to řešil?	Musel jsem si s ním sednout a říci mu, co udělal špatně a jak jinak to má dělat. On se samozřejmě bránil a měl hodně připomínek, ale já mu vysvětloval, že to tak prostě je. Takže jsem si to obhláhl.
Připravoval jste se na to nějak?	Sedl jsem si s manažerkou a ona mi poradila, jak mám ten pohovor vést, co mu mám říkat a jak mám reagovat.
Pomohlo Vám to?	Ano, pomohlo mi to hodně. Byl jsem klidnější a byl jsem na to připravený.
Napadají Vás nějaké další situace, které se mohou naskytnout a budou pro Vás také stresující?	Nic mě nenapadá. Těžké je jen se s tím nějak smířit když je to nějaké řešení s klukama.
Co nejvíc Vás na tom trápí?	Asi vytyčky svědomí, jako že jsou to kamarádi.
Jaké jsou tedy možnosti řešení?	Můžu to řešit s manažerem, který mi poradí a připraví mě na to a neměl bych to zbytečně odkládat, stejně nevím jak ten člověk bude reagovat. Nejdůležitější jsou asi zkušenosti.
Můžeme pro to ještě něco udělat?	Asi ne.
Je něco dalšího na čem bychom mohli pracovat?	Už opravdu nevím, většinou jsou to drobnosti, které řeším operativně.
Co by na Vás chtěl třeba zlepšit Vás nadřízený?	Vůbec nedokážu říct, nic mě nenapadá. Když udělám něco špatně, tak mě na to upozorní a řekne mi jak to řešit do budoucna a pak si na to dávám pozor. Chybi mi jen jeden kolega v týmu.
Až Vám nastoupí, jak ho budete zaučovat?	Jednou jsem už zaučoval a dělal jsem to postupně, procházel jsem s ním podnik a vždy jsem mu řekl něco co jsem si zrovna vzpomněl a pak je tam ten šanon, který jim dávám pročíst.
Existuje nějaký manuál, podle kterého člověka zaučujete?	Nic takového není. Mám svůj systém, který se mi osvědčil. Ten nový kolega je vážně skvělý. Dávám jim oba testy a u posledního dopadli oba dobře a pořád se zlepšují i ve vědomostech atd. Takže zaučovat budu stejně.
Mohl byste to třeba sepsat, aby takový manuál existoval?	Mohl bych, ale nevím jestli si vzpomenu na všechno.
Tak třeba v rámci zaučování toho nového člověka?	To by šlo, že bych ho zaučoval a pak si sedl a sepsal všechno co jsem mu ten den ukázal.
A jak jsou zaučení kolegové z jiných směn, myslíte, že je to stejné?	Každý zaučuje trochu jinak. Ale ve výsledku děláme všechny věci hodně podobně, jen každý trochu po svém, takže v tom problém nevidím.
Spolupráce při přesčasech a výměnách lidí na směnách tedy funguje bez problémů?	Ano, je to v pohodě. Každý ví co má dělat a i když to dělá trochu jinak, tak to nevadí, protože ten výsledek je stejný.
Napadá Vás ještě něco na čem bychom mohli dnes pracovat?	Ne nenapadá.
Můžeme to tedy pro dnešek ukončit?	Ano.
Co si z dnešního sezení odnášíte?	Více jsem se zamyslela nad tou prací s lidmi. Normálně bych to asi neřešil a nechal bych to běžet tak jak to je. Takhle vím, že to není tak hrozné jak se to zdá.
Na čem tedy budete do příště pracovat?	Zkusím se ještě více zamyslet nad tím, jak pracovat se svými podřízenými a obhájit si před nimi i před sebou svoje rozhodnutí.
Jakž bude Vaš domácí úkol?	Zpracuji ten adaptační plán.
Kdy se uvidíme příště?	Zase za měsíc, v případě potřeby jsem k dispozici kdykoliv.



Otázky Koutě	Daniel K. (2. koutování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?	Teď mám jednoho kolegu na druhé provozovně a ten druhý se mi vrátil zpět, protože s ním nebyli spokojeni. Takže jsem bez jednoho.
Jinak máte tým už celý?	Ano tým už mám plný, takže nikdo k sobě nehledám. Jen bych potřeboval, aby se mi tenhle kolega brzy vrátil. Je to můj zástupce a opravu mi chybí, značkovat jsem ho a těsně před dokončením mi ho vzali a přesunuli.
Mý samozřejmě hledáme nové lidi, ale nejde to tak rychle jak bychom si představovali. Teď jeden nový nastoupil a za pár dní odešel. Ale na prošlé se určitě snažime. Takže primárně by šel na druhou provozovnu aby se Vám kolega vrátil.	To by bylo super, už mi vážně chybí. Dělá spoustu rutin už za mě a teď je musím dělat zase já. A kolegy to učít nechci, protože je to zbytečné. Většinou tu práci nějak operativně rozdělím.
A co ten nový kolega?	Je dobrý, ale až moc povídá. Má takový specifický smysl pro humor a pořád si chce s každým povídat. Je mu 29 let, ale přijde mi spíš jak puberták.
Ta jeho komunikativnost Vám přijde že je spíš zápor, nebo klad?	Jako na jednu stranu je super, že je komunikativní. Ale když se snaží být vtipný, tak vtipný není. Občas nám přinese třeba čokoládu, nebo bombony a každých deset minut se mě ptá jestli si dám a já řeknu že ne a on se za pět minut zase zeptá, tak je to pak už na palici.
Už jste s tím zkoušel něco dělat?	Ano, třeba jsem mu říkal, že ty vtipy nejsou vhodné a že je to už moc. On vždycky řekne že ok a pak si stejně vymyslí něco nového.
Máte pocit že je to obtěžující pro klienty?	To si zase nemyslím. On s každým vyjde v pohodě, jen je prostě tak vtipnej po svém.
Přinesl jste si na dnešek nějaké vlastní téma?	Téma ani ne, jen jsem se chtěl zeptat na ty výběrky kdy bude někdo nový a to jsme si už řekli. Takže nic nemám.
Pamatujete si o jakém tématu jsme se bavili posledně na čem budete pracovat?	Teď už jsem si jako vedoucí více jistý. Na tom novém kolegoví jsem si to natrénoval od samého začátku a bylo to v pohodě. Umím si stát za svým rozhodnutím, takže v tom už problém není.
Také jste dostal domácí úkol	Ano tady ho mám a ještě ho pošlu emailem.
Zadání od nadřízeného: - Držé vystupování a jednání s klienty i kolegy - Pokora - ZV je vždy oprávněná - Kvalita práce - proklientský přístup - Standardizovaný postup řešení situací	
Zadání od nadřízeného - neřešíte situace podle standardizovaného postupu	To mi nepříjde. Všechny manuály mám načtené a v danou chvíli se snažím vycházet podle toho. Když je ale něco co nikdo nečeká, tak to řeším hold nejlépe jak můžu. Ne všichni se dá popsat v manuálu.
U těch nestandardních situací jak říkáte, dostal jste třeba od nadřízeného někdy nějakou zpětnou vazbu, že by to nebylo v pořádku?	Nedostal právě, tak nevím co konkrétně by to mohlo být.
Dobře, já si to napíšu a řeknu to Vašemu nadřízenému, on s Vámi bude také sedět, takže Vám případně dovysvětlí konkrétní situace, kterých se to týká a co přesně děláte špatně.	Dobře. Děkuji.
Další úkol od nadřízeného - nekvalitní proklientských přístup.	Tím myslí přímo mě, nebo můj tým?
Já si myslím, že oboji.	U sebe tedy problém nevidím, já komunikuje nejlépe jak můžu, takže si myslím, že tam problém není.
Víte ale, že byste měli mít všichni stejný standard bez výjimky?	Tám mě napadá jen ten jeden kolega. U něj vím, že se nemusívá. Říkám mu to pořád dokola, ale on to prostě nedokáže. Prostě má svůj standardní výraz a to asi už neprolomí.
Jinak nevinámte tady v té oblasti nikde slabinu. A to jak směrem ke klientům, tak ke kolegům z jiných divízi?	Ano já vím, budu se snažit to u něj zlepšit, ale je to takový marný boj.
Pak tu mám další bod a to je přijímání zpětné vazby od nadřízeného. Že ji těžce sášíte a často se bráníte a nechcete ji přijmout.	Ne, jinaak si myslím, že je vše v pořádku.
A co můžete udělat proto, aby neměl nadřízený pocit, že to neakceptujete?	Ano, to je problém. Nemůžu to říct, že bych ji nechtěl přijmout, ale on dostane ZV od někoho jiného a pak mi to interpretuje a já vím, že to bylo jinak. Tak se bráním a vysvětluji to, protože je to zkršené a není to pravda.
To asi není úplně nejlepší varianta. Co jiného můžete udělat, aby to bylo akceptovatelné pro obě strany a abyste nemusel mlčet?	No budu hold mlčet.
Super, to je dobrá varianta.	Výslechnu si ho, rozmyslím si to a pak mu případně řeknu, jak to bylo a proč jsem to udělal tak jak jsem to udělal.
Pak tu mám poslední bod zpětné vazby a tím je Vaše drzé chování a vystupování. Co na to říkáte?	Děkuji.
Asi se nejedná o ojedinělý jev, tato stížnost přišla jak od jiných divízi, tak ze strany klientů.	Drzé chování? Tak to tedy nevím. Nenapadá mě nikdo větší komu bych se choval drze.
A co můžete udělat proto, aby se tyto stížnosti už neopakovaly?	Opravdu nemám pocit, že bych byl drzý. Občas můžu odseknout když mám třeba hodně práce a jiné priority, tak je možné, že někoho odbydu, ale ne úmyslně, prostě jen proto, že toho mám zrovna hodně. Jinak si nemyslím a ke klientům už vůbec ne.
Skvělé, to je z mé strany vše, už tam další body nemám.	Klientům už vůbec ne.
Máte vy ještě něco co bysme tu spolu dnes mohli probrat?	Nevím, zkouším se na to víc soustředit, třeba když mám víc práce, aby ten člověk pochopil, že jeho úkol splním, nebo vyřídím, ale až později.
Určitě budou. Chceme mít tým zase 3 manažerů, jako to tu bývalo. V prosinci by měl nastoupit jeden nový, tak vidíme jestli to vyjde?	To je dobré, už takhle toho bylo dost.
Každopádně to proberu ještě s jednatelem, protože není možné, abyste tam byli pořád takhle sami. A briefingy s Vámi taky nedělá?	Nic mě už nenapadá. Jen mě napadá, že tím jak je teď manažer sám, tak ho vůbec nevidíme, na noční směny skoro vůbec nechodí. Občas se s ním mám když odchází a spoustu věcí s ním nemůžu řešit a v noci mu volat nechci a do rána to většinou zapomenou. Tak jsem se chtěl zeptat jestli budou zase dva manažeri.
To chápu, to je v pořádku, já to porošim.	Super, to by nám moc pomohlo, tak je to už docela náročná.
Ještě mě napadá jedna věc. Kdyžbyste měl možnost si vybrat nějaký kurz, který by rozvíjel vaše profesní schopnosti, jaký by to byl?	Nevím, zkouším se na to víc soustředit, třeba když mám víc práce, aby ten člověk pochopil, že jeho úkol splním, nebo vyřídím, ale až později.
Je to tedy dnes vše?	Ne, ty nám zaslal jen maillem. Nechci aby to vypadalo, že si stěžuju, ale tohle je fakt, který nás tam trápí.
Určitě Vám vše pošlu do mailu i s tím domácím úkolem.	Děkuji.
Co si z dnešního sezení odnáší?	Takhle z hlavy asi nedokážu říct.
Na čem tedy budete do příště pracovat?	Určitě se nad tím zamyslím.
Kdy se uvidíme příště?	Ano je. Jen bych Vás ještě poprosil, jestli mi můžete do mailu poslat ty úkoly od nadřízeného, abych se nad tím mohl zamyslet.
	Super.
	No určitě spoustu nových poznatků a zpětnou vazbu. Budu mít zase nad čím přemýšlet.
	Zamyslím se nad zpětnou vazbou a zaslal nějaké ty kurzy, které by mě zajímaly.
	Opět za měsíc.

Otázky Kouče	Daniel K. (3. koučování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?	Konečně mám kompletní tým. Ten nový kolega už je plně začleněn a můžu se na něj plně spolehnout. Takže jsem spokojený. Taký je tam nový manažer. Ale toho jsem viděl jen asi 5x a zatím mi to přijde v pohodě.
Minule jsme tu měli zadání od nadřízeného. Co je nového v těchto věcech. - Drzé vystupování a jednání s klienty i kolegy - Pokora - ZV je vždy oprávněná - Kvalita odvedené práce - proklientský přístup - Standardizovaný postup řešení situací	Co se týče postupů. Tak teď máme nový manuál na krizové situace. Je tam hodně nových, některým jsem se i smál, protože mi přišly hodně nepravděpodobné. Ale mám to naučené a myslím si, že tohle je v pohodě. Rutiny mám známkuté a znám i všechny ostatní směny. Proklientský přístup je taky v pohodě, to jsem říkal i minule, že nemám pocit, že by bylo něco špatné. I nový kolega je v komunikaci v pohodě. Jednou za čas se stane, že něco řeším, ale jinak vše zvládají moji kluci. A drží asi jsem když to říkají. Ale já ten pocit nemám. S manažerem jsem poslední dobou nic neřešil, problémy nebyly a nikdo si nestěžoval. A když je mi něco vytýkáno tak se hold bráním a budu se bránit vždycky. Za mě jsou všechny oblasti v pohodě a nevnímám nikde problémy.
Dal jste si za úkol, že se zamyslíte nad kurzy, které by Vás zajímaly v rámci Vašeho rozvoje.	Ano přemýšlel jsem nad tím. Hodně jsem uvažoval o té angličtině, ale pak jsem došel k závěru, že je to zbytečné. Když jste na provoze, tak se tam postupně rozmluvíte sám, protože hodně mluvíte s klienty, takže to potřeba není. I kluci na ostatních směnách mluví dobře. Pak mě napadli jen ty manažerské dovednosti. Ale to mi přijde dobré až na vyšší pozici, teď zvládám vše potřebné.
A co se týče práce s týmem, tak tam nevnímáte nikde žádné potřeby pro vlastní rozvoj?	To ne. Kluci fungují skvěle, práci znají, jsou motivovaní, nejsou tam žádné problémy. Takže opravdu nevnímám žádnou potřebu na svůj další rozvoj.
Máte nějaké téma na dnešní setkání co byste chtěl řešit?	Nic dalšího mě nenapadá, probrali jsme vše potřebné.
Jak vnímáte celkově koučování které proběhlo?	Velice pozitivně. Probrali jsme tu hlavně můj tým, který se v průběhu času změnil a vznikaly tam různé situace a to jsme tu potřešili a já si to tam potom srovnal. Takže to mi hodně pomohlo. Celkově jsem za koučování rád, bylo to přínosné a já Vám za to samozřejmě děkuji.
Kdyby měl možnost to v budoucnosti opakovat, využil by toho?	Určitě ano. Třeba za půl roku zhodnotit situaci, co se za tu dobu stalo, shrnout si to a třeba se nad tím zamyslet.



Otázky koučů	Daniel V. (I. koučování)
V čem by si se chtěl zlepšit, na čem spolu budeme pracovat?	Je mi často vytýkáno, že jsem jako nadřizený moc přátelský a že to není dobré.
Jak konkrétně se to projevuje?	Má jen jednoho podřízeného, takže je to jiné, než kdyby měl více podřízených jako ve druhém podniku. Takže jedná s lidmi vždy individuálně. Jeho podřízený vždycky dostane úkol a má spoustu poznámek, než to udělá. Vadi mu to a je nepřijemné mu to pořád opakovat a poslouchat jeho připomínky.
Jaký je cílový stav?	Přijdu do práce a když mu zadám úkol, tak on prostě půjde a udělá to bez poznámek.
Jak to tedy probíhá nyní?	Teď zadá úkol a on začne být vtipný a komentuje to. Občas se snaží a začne být nepřijemný a tak on to udělá.
Jsou tedy výjimky, kdy to udělá bez zbytečného remcání?	Ano, když už jsem nepřijemný a on to vyčítá, tak se boj něco říct a raději to udělá.
Jsou ještě nějaké další výjimky?	Nedávno třeba když se mu povedlo udělat obchod s jedním klientem, tak byl pak široce spokojený a udělal všechno co sem mu řekl. A taky když chtěl nový mop a my mu ho ten den koupili, tak to byl taky spokojený a dělal vše tak jak by měl.
Co myslíš že ho motivuje v práci?	No krom peněz asi to, když se mu takhle daří.
Myslíš, že má důvod proč to dělá?	To nevím, asi má takovou povahu, on si totiž myslí, že je to vtipné, ale mě to vtipné nepřijde a nikdy se nesměje.
Zeptal ses ho někdy proč to dělá?	Nezeptal, ale mohl bych.
Jakými způsoby mu tedy můžeš zadat práci, aby ji udělal bez remcání?	Mítzu být přísný, to funguje, ale to dělat nechci, nelíbí se mi tenhle přístup k lidem. Nebo pomoci té motivace, že bude dělat i práci, která ho baví, budu se s ním štvát, že když já toho budu mít méně, tak mu s něčím pomůžu. Jinak nevím.
Když si měl dříve jiné kluky pod sebou, dělal taky tohle, nebo to bylo jiné?	S každým to bylo jiné. Jeden to dělal automaticky, druhý to dělal protože neuměl anglicky a nic jiného mu nezbylo a pak jsem měl brigádníky a ti byli nejhorší, těm jsem něco řekl a oni na to káslali, nebo to udělali blbě.
Má tenhle tedy nějaké klady?	Ano, je super, skvěle mluví s klienty, umí skvěle anglicky, je příjemný, rozumíme si. Jen má ty kecy když mu zadám úkol, který nechce dělat. Vždycky má ty argumenty proč to udělat později.
Co tedy uděláš teď jinak až přijdeš do práce?	Chci si s ním nejdřív sednout, abychom si všechno vyjednali. Řeknu mu, co se mi nelíbí. Musíme si to vyjednat, věřím že to pomůže.
Tohle jsme tedy vyřešili, na čem jiném můžeme pracovat?	Nic mě nenapadá, šel sem za tebou s tímhle
Co myslíš, že by na tobě chtěli zlepšit tvůj nadřizení?	Nevím, krom tohohle jsou se mnou spokojeni. Na hodnotních pohovorech mi vyřkali tohle a pak už jen pár drobnosti.
A máš pocit, že tahle výřka byla oprávněná?	Nemám, jsem přátelský, protože nechci být zlý šéf a s jedním podřízeným se to ani nevyplatí. Vždycky jsem vše dokázal vyřešit normální domluvou. Nechci říkat já jsem tady šéf a ty podřízený, chci abychom byli kamarádi.
Napadá tě tedy něco co by si chtěl sám změnit?	Ještě mi vlastně říkáš, že zapomínám posílat reporty.
Čím to je, že je neposleš?	Já si ho vždycky připravím, ale pak předávám směnu a ještě třeba na něco čekám, abych tam dopsal a pak je toho hodně a nakonec to třeba prostě zapomenu i když to mám téměř hotové.
Co můžeš udělat proto, aby se to už nestávalo?	Ono to není zas tak často. Dříve to bylo třeba tak 3x do měsíce a teď maximálně 1x do měsíce, takže se snažím dávat si na to pozor.
Takže už nemáme co dál řešit, si se sebou spokojený?	Tak vždycky je co zlepšovat, ale teď mě nic konkrétního nenapadá.
Máš třeba nějaký svůj životní cíl, co by si chtěl jednou dokázat?	Ano, chtěl bych mít něco vlastního. Třeba vlastní bar. Baví mě práce s lidma a když je živo, komunikace s klienty.
Co mnsíš udělat proto, aby sis ten cíl splnil?	Nejdřív bych si to chtěl zažít jako pracovník, nemám s prací za barem žádné zkušenosti. Takže bych si vyzkoušel jaké to je, co to obnáší a pak bych si zarídil něco vlastního. A tam bych taky dělal s lidma směny, abych s nimi byl v kontaktu a věděl co dělají.
Jak by sis vybíral nové lidi, kdo by pro tebe byl nejdůležitější?	Nejdůležitější by byl barman, chtěl bych nějakého šikovného a až by vše uměl, tak bych ho třeba povýšil na provozního a důvěřoval mu.
Dovedeš si představit, že by si v této firmě pracoval dalších několik let?	Už jsem tu třetím rokem a ta práce mě pořád baví, je hodně různorodá, baví mě to v podniku kde jsem teď, je to tam takové rodinné, znám tam klienty a rád se bavím s novými. Takže si dovedu představit, že bych tu byl dál. Přemýšlel jsem i o tom, že bych byl manažer, ale ta práce je o hodně náročnější, takže by musel douct ještě hodně věcí.
Je v tuto chvíli třeba něco, co by si změnil, kdybys byl manažer?	Mhvil bych s lidmi, dával bych si s nimi cíle na další období a zajímala by mě jejich zpětná vazba.
Teď jsou tu hodnotní pohovory, které tuto funkci plní, jsou dostačující?	Ano jsou super, ale některé otázky se zbytečně opakují, takže to bych trochu upravil.
Jsou vaše podněty řešeny a realizovány?	Většinou ano, pokud ne, tak dostaneme vysvětlení proč to nebylo možné.
Je něco dalšího co by si jako manažer změnil?	Už asi nic, jinak mi to vyhovuje tak jak to je, máme vše co potřebujeme.
Můžeme tedy dneska ještě na něčem pracovat?	Opravdu mě nic nenapadá.
Pro příště si tedy promyslíš co by si chtěl zlepšit, nebo změnit a nemusí to být pracovní.	Určitě. Já nevěděl co mám očekávat, tak mě to mule překvapilo. Taky sem si říkal, že když nám teď odešla manažerka, že bych mohl vypomáhat trochu manažerovi, že bych byl třeba něco jako jeho asistent, protože jsem tu dlouho a vim toho hodně.
Skvěle, můžeme tedy příště třeba pracovat na tom jak být jeho asistentem?	To by bylo super.
Na čem tedy budeš do příště pracovat?	Nastavím si spolupráci s podřízeným, hned dnes si s ním sednu.
Co si z dnešního sezení odnášíš?	Ano promyslí si to, ono to všechno se vším souvisí, soukromý život a práce.
Uvidíme se příště, ale kdyby cokoliv potřeboval, může se ozvat dříve.	Bylo to fajn. Utělo to trochu rychle, mám pocit, že jsme tu 15 minut. Je super si to všechno s někým takhle říct a uvědomit si to. Super, kdyby mě něco napadlo, tak se ozvu, aspoň na to nebudu muset myslet celý měsíc.



Otázky kouče	Daniel V. (2. kroučování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?	Mimule jsme řešili mého kolegu. Tak jsem si s ním sednul, všechno jsme si řekl a super. Pak skvěle pracoval a nakonec ho dalš na protisměnu a bylo to. Takže se změnilo všechno od minule. Dostal jsem nového kolegu a je to úplně nejhorsi.
Co tedy nefunguje u nového kolegy?	Je naprosto lachni, delá si vse jak chce, ke klientim má flegraticky pristup. Prostě je brozny a já nevím co s nim.
Jak jsi ho zaučoval?	On je u mě teprve 14 dní, takže začtenim pořad prochází. Normálně jsem mu vse ukazoval jako kazdemu. On je muj 15ty člověk v řadě. Chovam se k nemu stejne jako k ostatnim. On vse odkve, že to chápe a za minutu to udelá špatně. Nevim vůbec nic a nic si nepamatuje.
Jak to řešíš, když děláš všechno pořad špatně?	Zakladni veci mu delaji problem. Jdu za nim a ukazu mu to znovu. A on stejne jde a udelá to jinaak. Nebo mi pořad volá a ptá se. Takže já musim být pořad s nim abych si ho pohladil. Mám za to zodpovednost a nechci mít problemy.
Co třeba zabralo na toho bývalého kolegu?	Na něj jsem třeba zvýšil hlas a už se snažil. Byl taky ze začátku stejny, ale pak ho to začalo bavit a pak už byl v pohodě.
Dalo by se něco z toho použít i na tohoto kolegu?	Já to už zkoušel. Třeba někdy zvýším hlas a jemu je to úplně jedno. Je pořad stejny. Hraje si pořad na mobihu a vůbec nesleduje okolni svět.
Jaká je jeho motivace k práci?	Asi jedné peníze, protože říkal že je potrebuje.
A dělá pro to něco?	No já mu právě říkal, že je na jeho snahu vázaná odměna a jemu je to jedno, chová se pořad stejne.
Co s ním tedy můžeš udělat?	Říkal sem si, že mu dám čas do nedele. On mi často argumentuje že potrebuje jen vic času aby se rozkoukal a zvykl si na nové prostředí.
Co když to nezabere? Jaké jsou další možnosti?	Takže mu dám ještě šanci. A, pokud se to nezlepší, tak si s ním budu muset promluvit a říct mu, že takhle to nejde a že se musí vic snažit.
A co na to manažer?	Když to nezabere, tak mu můžu dát vytykaci pohovor, protože se to pořad opakuje a on se v ničem nezlepší, pořad delá všechno špatně.
Je otázka, zda tu vůbec pracovat chce?	S manažerem našim jsem o tom ještě nemluvil, právě jsem s ním chěl mluvit teď v patek aby to věděl a abych se s ním třeba poradil co a jak.
Super, takže tohle už je jasné?	A druhej manažer na provozně si toho už taky všiml a je nespokojeny. Ale vi, že na něj nic neplatí a že mu člověk něco řekne a je to úplně zbytečné.
Zadání od nadřízeného: - Motivace k práci. - Jak může využít své znalosti podniku.	To jsem si taky říkal. Ale podle mě ho to tolik nebaví jako v druhém podniku a že by se tam chěl vrátit a delá všechno proto. No uvidim, má čas do pátku a pak si s ním promluvim a když to nepomůže, tak hold vytykaci pohovor.
Tak to je skvěle a co pro to potřebuješ?	Ano, už vim co budu delat dál.
A co se týče toho zaučování, tak paprově to existuje?	Tak ohledně využití mých znalosti jsem to už manažerovi říkal. Můžu zaučovat nové lidi a taky se více podílet na těch technických věcech.
Ano, budu dělat adaptační plány, ale co se týče technických věcí, tak to by si mohl tv.	Třeba něco opravit, nebo vyměnit, abych zbytečně nezatežoval technickou dráhu když si to zvládnou udelat sám, mám i stavárnu, takže tomu přeci jen trošku rozumim.
Ještě nějak jinak by si to mohl využít?	Já už vesměs všechno mám. Potreboval jsem jen nějaké nářadí a to mi už koupili, takže si už pomalu opravuju a baví mě starat se o ten dům.
A co ta motivace? Tvůj nadřízený má pocit, že nejsi motivovaný, nebo to nepozná.	To jsme se už bavili mimule, že trochu na tom budeš pomáha i ty.
Co můžeš udělat proto, aby měl pocit že tu jsi vážně rád?	Ty technické věci právě už máme. Jsou kompletní plánky a mamuly atd. Takže to je v pohodě.
Je ještě něco co tě trápi? Třeba s fungováním podniku atd.	Nic dalšího mě nenapadá. Mě to tu prostě baví a pokud se něco objeví, tak rád pomůžu.
A co manažeri na podniku?	Tak to vůbec není. Jsem tu už dlouho a ta práce mě fakt baví. Problém je spíš v tom, že k nám na provozovnu jezdila spíš druhá manažerka, která tu už není a tohohle jsem moc nevidal. Takže se zatím spíš seznamujeme a poznáváme se. On sem už taky jezdí vic a věnuje se nám.
Dobře, je ještě něco co by si chtěl probrat?	Nevim, prostě s ním budu vic mluvit když tu bude. Je to jen o tom se vic ořukat a zvyknout si na sebe.
To je v pořádku, jsem ráda, že si takhle otevřený.	Ne všechno v pohodě. Urcite se to postupem času všechno zlepšuje, je i vic klientu a zvykaji si postupně na náš podnik. Ze začátku chodilo malo lidí, ale je videt velké zlepšení.
Můžeme tedy dneska skončit?	Teď jak ronuji, tak je to těžší. Protože každý je jiný a s každým vycházim jinaak. Když tu byli dva stabiłni, tak to bylo lepší. Takže by bylo fajm, kdyby se to vrátilo do starých koleji. Jinaak jsem spokojeny s tim, jak se to vyvíjí.
Co si z dnešního sezení odnášíš?	Dneska asi už ne, jsem až překvapeny kolik jsem toho dneska řekl, mám pocit, že jsem toho napovídal hrozně moc.
Na čem tedy budeš do příště pracovat?	Děkuji.
Kdy se uvidíme příště?	Ano urcite můžeme.
	Urcite to, že už vim trošku lip jak si poradit s tim kolegou.
	Zacnu resit toho kolegu a uvidim jak se zlepší, nebo nezlepší. A pak komunikaci na manažerem.
	Zase za mesic, ty budeš mit dovolenou, tak pak po dovolené v druhé polovně prosince.

Otázky kouče	Daniel V. (3. končování)
Co se změnilo od minulé a zda vůbec něco?	Ano mám opět nového kolegu. Teď tam se mnou byl teprve dvě směny, ale vypadal dobře. Byl aktivní, sám se ptal, docela si pamatoval co vše jsem ho naučil. Takže si myslím, že bude dobrý. Ale předtím tam byl kolega z druhé provozovny a ten byl jako fakt skvělej. Dokonale jsme se doplňovali, byl aktivní, věděl co má dělat. To bylo super. Ale on taď být nechce, chtěl se zase vrátit zpátky. Tak budu pracovat s tím novým.
Takže to vypadá nadějně?	Jo určitě jo. Já jsem takhle spokojený. Ještě jeden co musel odejít z rodinných důvodů se tam za mnou stavoval a říkal, že by se rád vrátil až bude moci. Tak bych za něj byl taky rád, byl taky skvělej, tak uvídíme.
Jo na něj si vzpomínám, byl tu jen krátce. Tak uvídíme.	Právě že si to tu moc neužil, ale říkal, že ho to moc baví a že by chtěl zpátky.
Minule jsme tu měli zadání od nadřízeného. První bod byl tvoje motivace v práci a zlepšení vztahu s nadřízeným.	S manažerem se teď vídám mnohem víc a myslím si, že komunikace se určitě zlepšila o hodně. Řešíme spolu hodně pracovních věcí a taky jsme se víc sblížili jako kamarádi. On má rád fotbal stejně jako já, takže krom práce se bavíme i o těchto věcech a to nás hodně sblížilo. Takže já jsem spokojený teď. A do budoucna bych byl rád, kdyby sem jezдили všichni manažerů, ne jen jeden jako to bylo teď.
A jak vnímáš nového manažera? Určitě si ho měl na směně.	Ano měl, byl u mě na silvestra. A nevím, mám z toho takový divný pocit. On celou dobu seděl na baru, hrál si s mobilem a vůbec si nás nevšiml.
Pomáhal ti s něčím občas, nebo zajímal se o tvou práci?	No řešil tam jednu věc s peněžma, ale jinak se vůbec neptal. To mě trochu zarazelo, že mu bylo jedno co děláme. Jedné co řešil byl peníze. To bylo ráno při počítání kasy, tak tam stál a ptal se na bezpečnost atd. A to jsem byl už hodně unavenej na to, abych mu odpovídal. Jinak nic.
A když to porovnáš s předchozími manažery, když byš byl na první směně?	Tak to je velký rozdíl. Manažerka tenkrát s náma byla celou směnu, pořád se ptala, všechno si psala a ten přístup byl úplně jiný.
Tak uvídíme jak to dopadne.	Ano, jsem na to zvědavý.
Pak jsme tu měli využití znalosti podniku.	To využívám hlavně na to zaučování nových lidí a to je tu dost často.
Je dneska něco nového co by si se mnou chtěl řešit?	Nic mě nenapadá. Já se totiž na dnešek nepřipravil.
To tě moc netěší, že se na setkání nepřipravuješ.	Tak já šel na první termín, takže jsem moc času neměl. Ale těšil jsem se až si zase popovídáme, rozebereme mého nového kolegu. Takže já jsem spokojený.
Jak vnímáš celkové koučování které proběhlo?	Já jsem spokojený, mě to bavilo.
Odesl sis z toho něco nového, posumulo tě to někam?	Určitě jsem se víc zamyslel nad prací s lidma a v té komunikaci s manažerem. Takže v těchto věcech mi to pomohlo hodně. Jsem rád, že jsem si o tom mohl s někým popovídat. Hlavně se mi vždycky ulevilo, když jsem to mohl takhle říct a pak sem se tím už netrápil.
Takže to je trošku i jako terapie?	Ano, přesně tak. Jako terapie.
Je ještě něco co bysme dneska mohli poréšit, nebo co by si mi chtěl ještě říct.	Asi ne.
Moc děkuji.	Já taky moc děkuji.



Otázky kouče	Jan (1. kouchování)
V čem by ses chtěl zlepšit, na čem spolu budeme pracovat?	Jsem stále hodně nervózní a v napětí, bojím se že se něco stane a budu to muset řešit.
Co vše v tuto chvíli už zvládáš?	Mám teď špatný tým lidí. Obá khci jsou nepozorní, často jim musím opakovat ty stejné věci dokola, nic si nepamatují. Musí myslet za mě. Je to hodně náročné.
Je tam něco z toho co chceš zlepšit a v jaké míře?	A bych nebyl stále tak nervózní.
Jaké konkrétní věci tě stresují?	Když se stane nějaká nečekaná událost a bývá jich občas hodně, hlavně teď když mám v týmu nové lidi, kteří svoji práci ještě pořádně neumí.
Jak tyto situace řešíš?	Z 90 % je vyřešit umím, jsou to standardní věci, které si logicky dokážu vyřešit a je to v pohodě. A 10 % jsou neočekávané věci, které někdo zavíjí a já to nemohu nijak ovlivnit.
Co se stane, když nastane ta neočekávaná věc?	Manažer mě třeba upozorní, že se něco stalo a že by z toho mohl být průšvih a napomeneme mě, že se to nesmí opakovat. Tak to pak řeknu i svým lidem v týmu. Ale nikdy jsem nedostal vynadáno, nebo se nestalo nic úplně hrozného.
Co ti přináší to, že jsi nervózní?	Udržíje mě to stále ve střehu, hlídám si své úkoly a musím nad svou práci pořad přemýšlet.
Vyhovuje mu ti to takto, nebo na tom chceš něco měnit?	Je to vlastně v pořádku, nechtěl bych být flegmatický. Ve své podstatě je tento stav vyhovující, nechci ho měnit. A nikdy jsem nedostal vyslovené vynadáno od nadřízeného.
Je tedy něco jiného co by chtěl změnit, nebo na čem bys chtěl pracovat?	Nic mě nenapadá, jinak jsem spokojený.
Co si myslíš, že by na tobě mělo zlepšit nadřizení?	Asi to, že byvám vzteklý, když je něco špatně a neodpovídá to mé představě, nebo to nefunguje. Tak se naštvu, nadávám, pořad dokola to opakují a byl jsem na to již několikrát upozorněn svým nadřízeným. Takže tohle by na mě asi chtěli změnit.
Jaký tedy budeš až to přestaneš dělat?	Nedovede si to představit, když mě něco štve, tak mám potřebu dát to najevo. Potřebuji si do něčeho bouchnout a nemůžu.
Můžeš udělat něco pro to, aby to nebylo pro okolí tolik obtěžující?	Budu se asi vztekat jen ve své kanceláři, nemůžu ale do něčeho bouchnout. Každopádně se vždy snažím neřešit to před klienty, nebo před kolegy. Budu si to hlídat.
Můžeš si to vybit mimo práci?	Ano ve svém volném čase relaxuji a sportuji. Nikdy si nenosím pracovní starosti domů.
Vše jsme dnes vyřešili, na čem tedy budeme do příště pracovat?	Potřebuji stabilní tým lidí, chci mít aspoň jednoho člověka, na kterého se budu moci spolehnout. Měl jsem ho, ale odešel a teď už půl roku nikoho takového nemám, nebo ho přerádí na jinou směnu. Stresuje mě to a chtěl bych to změnit.
Můžeš sám ovlivnit to, jací budou noví kolegové?	Tak 50:50, polovina je povaha toho člověka, jestli tu práci chce dělat, jestli k tomu má předpoklady, jak je šikovný a chytrý. A druhá polovina je to, jak ho zaučím.
Jak se jim věnuješ během zaučování?	Já myslím že hodně, postupně s nimi vše projdu, řeknu jim, že na začátku se zdá, že je toho hodně, ale že hodně věci jsou rutiny, které se brzy naučí. Pak s nimi vše procházím i jednotlivě, takže do měsíce to musí umět. Občas jim dávám i testy a vymýšlím si otázky. Co neumí, tak jim znovu ukážu a projdu to s nimi.
Dá se tento cíl zvládnout do příště?	Ano, mám na to měsíc, takže si myslím, že v pohodě.
Co si z dnešního sezení odnášíš?	Uvědomil jsem si, že se často zbytečně stresuju, protože ty věci vyřešit většinou umím.
Co to přineslo?	Nevěděl jsem co je možné tu všechno řešit.
Cokoliv, jakékoliv cíle.	Možná bych chtěl být manažerem, párkrát jsem o tom přemýšlel, ale to bych na sobě musel ještě hodně zapracovat.
Je tu i tato možnost.	Tak v tom případě bych rad přistě řešil toto.
V rámci těchto 3 sezení budeme pracovat ještě na cílech které určí dále tvůj nadřízený a poté můžeme pracovat na tomhle.	Super, tak se budu těšit.
Je třeba si ještě říci, jaký výstup mohou dát z našeho sezení vedení. Jaký je tedy tvůj cíl do příštího sezení?	Mít na směně minimálně jednoho člověka, na kterého se mohu plně spolehnout.

Otázky kouče	Jan (2. koučování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?	Snažil jsem se víc zapracovat na tom svém týmu. Mám pocit, že se to trochu zlepšilo. S jedním teda trochu válčím, on má prostě svoji hlavu a má pocit, že on to udělá vždy lépe když to udělá jinak. Já mu stokrát řeknu jak se to má dělat, on to ví, ale stejně najde cestičku, jak si to udělat po svém. Měl těžké dětství a takhle se to asi projevilo.
Jak to řešíš?	Vezmu si ho do kanceláře a tam mu vynadám, nedělá mi to problém, na něj nic jiného nezabírám. On je jako chytrý, učenívej, podnik zná skvěle, ale prostě má potřebu si hledat ty jiné cestičky. Já ho chtěl ukončit, ale manažer mi to zakázal, takže s tím budu muset bojovat.
Co s tím tedy budeš dělat?	Budu přísnější a budu si ho hlídat. Nebude mít možnost to dělat jinak.
A co druhý kolega?	Toho zaučuju na zástupce, ale je to s ním těžké. On si nic nepamatuje a pořád zmatkuje a je ze všeho nervózní.
To mi někoho připomíná.	Jo já jsem byl stejně na začátku. Ale on si nepamatuje fakt nic, já mu něco ukážu a on to druhý den stejně udělá špatně a plete si základní věci.
Jak mu můžeš pomoci, aby si mu to usnadnil?	Já mu to usnadňuju tím, že to na něj nehru všechno najednou. Zaučuju ho hezky pomalu a postupně, abych ho nezahřel. Ale když udělá něco špatně, tak mu vynadám, ale tak, aby si uvědomil, že je to vlastně kravina a že to věděl. Docela to pomáhá, vždycky si pak řekne, že to vlastně bylo jednoduché, ale že zasmatkoval. Tak snad se brzy vše naučí. Vždycky říkám, že tam jednou bude sám a já mu nebudu moct poradit.
Takže si jako tvůj bývalý šéf?	No trochu, ale ten byl o hodně drsnější a byl větší detailista. To já je necepuju za hovadiny. Ale je dobré na ně být tvrdý.
A co se od poslední změnilo u tebe? V čem si lepší nadřízený?	V čem jsem já lepší? Asi se snažím víc se jím věnovat a kontrolovat je. Taký zaučuju nové lidi, pracoval jsem na nějakých manuálech a tak.
Přinesl si dneska téma na kterém bychom mohli pracovat?	Žádné vlastní téma nemám.
Zadání od nadřízeného - Nastavení priorit při práci.	Já mám pocit, že si priority nastavuju správně. Vždycky ten den stihnu to co mám. Takže si nemyslím, že by tohle bylo špatně?
Proč myslíš, že to chce tedy tvůj šéf zlepšit?	To nevím. Opravdu mě ani nic nenapadá žádný příklad, kdy bych udělal něco špatně.
Co s tím tedy budeme dělat?	Možná se nad tím zkusím zamyslet, jestli není něco větší prioritou, jinak asi nic, protože mám vážně pocit, že tohle problémem není.
Další bod tu mám zpětnou kontrolu podřízených a jejich rutin.	Jo to může být problém. Kontroluju kluky asi méně než bych měl a občas se tam najdou pochybení.
Jak to napraviš?	Budu se jim teď věnovat víc, budu dělat intenzivnější kontroly. Vždycky jim říkám, že chci abychom byli nejlepší směna a že se musí snažit a musí všechno znát. Znalosti mají fakt nejlepší, dávám jim často testy a mívají většinou jednu chybu. Ale rutiny už kontrolovat moc nestihám. Takže na to se zaměřím. Oni se to časem naučí a budou si to taky víc hlídat.
Super. A poslední bod tu mám vyhýbání se věcem, které nechceš dělat.	To je ale pěkně zákeřné. Popravdě tohle jsou věci, které o sobě vím, ale takhle to mám aspoň potvrzené. Ano šéf mě občas upozorňuje, že jsem měl udělat třeba kontrolu něčeho a já si vždycky řeknu, že jsou důležitější věci a přesunu to na další týden.
Můžeš tohle nějak napravit?	Budu to muset začít dělat i když se mi nechce. Aspoň už vím, že můj pocit je správný. Holt to už nebudu odkládat a udělám to i když se mi nechce.
Líbí se mi že jsi sám k sobě upřímný.	Děkuji.
Za mě je tohle celé zadání. Žádné další úkoly nemám.	Tohle podle mě bohatě stačí. Budu se muset víc zaměřit na věci které jsou pro mě těžší.
Je ještě něco co by si chtěl dneska probrat?	Asi ne, jsem už docela unavený, bylo toho hodně.
Co si z dnešního sezení odnášíš?	Že to co jsem si myslel je pravda a že musím kluky víc kontrolovat.
Na čem tedy budeš do příště pracovat?	Na práci s tím jedním kolegou a zaučení druhého na zástupce. Lepší kontrola jejich rutin a neodkládání svých úkolů.
Kdy se uvidíme příště?	V prosinci v nových kancelářích.



Otázky kouče	Jan (3. koučování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?	Změnilo se všechno. Budu teď odjíždět do ciziny, takže se připravuju na cestu a hlavně zaučuju svého nového kolegu na pozici vedoucího směny.
A jak jde zaučování?	Začátek byl hodně náročný. On je takový zmatkař, takže jsem ho zaučoval a on najednou všechno zapomněl a nevěděl co má dělat. Takže na začátku to bylo hodně náročné, ale teď už je klidnější.
Jsou tam tedy oblasti pro rozvoj?	U něj určitě ano. Taký je takový malý, hubený s brýlemi, takže pro něj bude těžké řešení krizových situací. Navíc si není ani jistý postupem, takže se mu klient spíš vysměje. Ale už jsem to taky vymyslel, bude chodit s kolegou a bude to v pohodě.
Je ještě něco co ho musíš doučit?	Jako teoreticky umí všechno, hodně to opakujeme. Já prakticky chodím do práce jen kontrolovat. Už měsíc dělá on všechno a já ho jen sleduju, nebo mu dávám rady a doporučení na co si dávat pozor a co si hlídat. Je to těžké, prakticky musím myslet za dva. Pamatovat si jaké jsou rutiny a hlídat jeho, aby si je taky hlídal a kdyžtak mu to připomínat.
Takže se taky učíš nové věci? Minule jsme tu měli zadání od nadřízeného. Co je nového v těchto věcech? - Nastavení priorit při práci - Zpětná kontrola podřízených a jejich rutin. - Vyhýbání se věcem, které nechce dělat. Ale natrénoval sis tu kontrolu podřízených a hlídání rutin.	No jako je to hodně náročné, práce s lidma je těžká. Zodpovídám za nás za oba. Tím, že budu odjíždět, tak jsem tohle už nereálizoval, protože už měsíc zaučuju toho kolegu a soustředím se na tohle a to zadání je tedy už bezpředmětné.
Co ti přineslo působení v tehle firmě, když se nad tím tak ohlídeš?	To je pravda, ty rutiny mám teď vážně zmačknuté a ještě je kontrolovat u toho nového jestli si je hlídá, takže v tom jsem se určitě hodně zlepšil. Já tu byl vlastně dva a půl roku. A jsem tehle firmě vědcův opravdu za hodně. Ještě než odjedu tak chci podekovat jednateli za tuhle příležitost kterou mi dal. Ta firma mě hodně posunula. Vlastně jsem se stal vedoucím, vyrůstal jsem pod nejpřísnějším manažerem, občas jsem nechápal proč je tak přísný. On jen nařizoval a vše mu bylo jedno. Takový já nejsem, snažím se být víc lidský a kamarádský. Ale kdyby tam nebyl on, tak bych možná nebyl tam kde jsem. Teď ten nový manažer je ještě horší, ten původní se s náma aspoň kamarádlil, občas za náma zašel a zajímal se o naši práci, ten nový vůbec. Sedi jen v kanceláři, občas přijde, zadá direktivní úkol, ani nepoprosí a zase se zamkne a přítom ani pořádně neví co děláme. Taký jsem se s ním pohádal.
Co byl důvod hádky?	Ten jeho přístup, přišel ke mně, dal mi úkol a já se už našel a řekl jsem mu, že by mohl taky poprosit, že by mu to neublížilo. A on jen stál, nic neřekl a pak odešel. Tak si z toho snad něco odnesl. Jako pak přišel zase a nepoprosil, ale už se choval trošku jinak. Tak uvidím, ale zase vypadá schopně a hodně pracovitě. Snad bude v pohodě.
A jak funguje kooperace s druhým manažerem? A když srovnáš přístup těch dvou vůči Vám?	Mě přijde že v pohodě, docela se s kamarádlil. To se nedá srovnávat. Náš dosavadní manažer je v pohodě, zná naši práci, mluví s námi kamarádsky, ví jak na nás, je to pohodář, ale ten nový je úplně opak.
Jak ho vnímají ostatní kolegové? Co se u něj tedy musí změnit, abyste byli spokojeni?	Zatím jsem na něj nepsal žádnou pozitivní zpětnou vazbu. Všichni si myslí to samé a taky si na něj stěžují. Pak by to bylo v pohodě. Dobře, snad to pomůže.
On bude mít také hodnotící pohovor s jednateltem, takže mu předám zpětnou vazbu a uvidíme.	Dneska už nic nemám. Už se těším až odjedu.
Máš nějaké téma na dnešní setkání co bys chtěl řešit? Kam jedeš? A co budeš dělat aby ses uživil?	Nejdříve do anglie a pak bych chtěl cestovat i na jiné kontinenty než je ten náš a chtěl bych poznávat svět. V anglii budu prodávat lístky v zábavním parku, tam budu asi rok. A pak chci odletět do ameriky, hlavně do té jižní. Žije tam jedna moje kamarádka a líbí se jí tam, tak se za ni asi podívám. A chtěl bych tam zůstat už se nechci vracet. A tam budu dělat třeba taxikáře, nebo budu dělat za barem. To je jedno, asi cokoliv.
Co od toho očekáváš?	Hlavně se chci naučit jazyk, tady sice mluvíme, ale jen málo, chci se rozmluvit, bez toho se v životě neuplatním. A hlavně bych chtěl v cizině zůstat, už se nechci vracet do čech.
Jak vnímáš celkové koučování které proběhlo?	Jo bylo to dobré, hlavně jsem dostal zpětnou vazbu na svou práci a mohl jsem se nad tím víc zamyslet. I když jsem nebyl moc koučovaný, protože se asi už moc známé.
To je pravda, nesoustředíš se a odbíháš od témat. Dobře, tak to bude pro dnešek vše. Děkuji.	S tebou je těžké se soustředit, protože toho chci říct hodně. Dobře, já také moc děkuji za vše.



Otázky kouče	Marek (I. koučování)
V čem by ses chtěl zlepšit, na čem spolu budeme pracovat?	Chtěl by zpracovat na řešení krizových situací. Do teď pořádám nevim jak se zachovat a co ze své pozice můžu a co nemůžu. Vždycky jsem hodně nervózní když se něco takového stane a bojím se, abych neudělal něco špatně.
A existuje v rámci pozice nějaký manuál?	Bohužel nic takového není, takže to řeším dle vlastního uvážení.
Jaký je cílový stav?	Abych věděl co mám dělat a jak se zachovat, aby to bylo správně. Můžu třeba říct poslední situaci, kterou jsem řešil?
Samozřejmě, co se stalo?	Přišel klient a byl hodně opilý, tak ho kolega vyvedl z podniku. A on ho před budoucnou napadl a dal mu hlavou ránu do nosu. Já u toho právě nebyl, ale i tak jsem nevěděl co dělat.
A jak jste to tenkrát řešil?	Zavolali jsme policii a tomu kolegovi se nastěsti nic nestalo, takže neměl ani pracovní úraz, ale byl hodně otrávený a přemýšlel, že odejde, že tu už pracovat nechce. Ale nevim co dělat když nás napadne klient.
Tak byste to řešil vy, aby to bylo adekvátní?	Pořádám ho, aby opustil podnik, že v tomto stavu bohužel nemůžu vstoupit, že je to v rozporu s provozním řádem, který je u vedoucího vyřešit.
Tak zkusme modelovou situaci. Přijde opilý klient a odmítá odejít i po upozornění. Tak to půjdete jako vedoucí řešit. Co uděláte?	Řeknu mu, že budu muset zavolat policii. To většinou funguje a ty lidi odeslou protože se bojí.
A co když odmítne odejít?	Tak mu to asi vrátím, protože si to nemechám přeci líbit.
A co když Vám dá pěstí?	Eh, přešle mi, že já neřžu zavolat policii a držet ho v podniku až do jejího příjezdu, protože je to omezení osobní svobody. Takže opřít tu hlavu.
Myslíte si, že je to adekvátní řešení vzhledem k Vaší pozici?	Mámne ten peprák, já ho už jednou použil, ale nevim kdy už ho můžu použít a kdy ne.
Jak jinak byste to mohl tedy řešit?	Iá si myslím, že právě při tom napadení. Ale zase to nemůžu použít na recepci, protože jsou tam další klienti.
Máte nějaká jiná možnost?	No kolega vždy zavola policii, to on musí a vi to. Klienta na to upozorníme a případně ho vyvedeme ven, aby venku ještě něco nezaplá.
V jaké situaci je jeho použití adekvátní?	Mý jsmo tam právě všichni hubený, takže je to těžké, když je tam někdo velký a svalnatý.
Taky jaké jsou jiné možnosti jak spacifickovat agresivního klienta?	Dobře, to jsem třeba nevěděl.
Máte na sněně kolegu, která je schopný někoho vyvést?	Na čem dálším bychom mohli pracovat?
A co ja na první místě - vy, nebo majetek podniku?	A to je zodpovědnost Vašeho oddělení?
To ano, ale vaše zdraví je na prvním místě. Zbytek už je otázkou policii.	Jak se tohle řeší?
Co by Vám ještě pomohlo při řešení těchto situací?	Co se s tím dá dělat?
Dobře, nechám něco takového zpracovat.	Oni nemají možnost linku, nebo někoho kam se můžete obracet?
Můžeme ještě něco u těch krizových situací probrat?	Dobře, veznu to k vedení a pobavím se o tom.
Na čem dálším bychom mohli pracovat?	Napadá Vás ještě něco dalšího na čem byste mohli zpracovat?
A to je zodpovědnost Vašeho oddělení?	V rámci Vaší funkce už tedy vše zvládáte?
Jak se tohle řeší?	Dovedete si představit, že v této pozici budete dalších několik let?
Co se s tím dá dělat?	V čem jste se změnil za tu dobu co tu jste?
Oni nemají možnost linku, nebo někoho kam se můžete obracet?	A, co když je někdo nepřijemný?
Dobře, veznu to k vedení a pobavím se o tom.	To je skvělé. V čem ještě jste se posunul?
Napadá Vás ještě něco dalšího na čem byste mohli zpracovat?	Taky se už umíte poradit za všech okolností?
V rámci Vaší funkce už tedy vše zvládáte?	V čem byste se mohl ještě jako vedoucí posunout?
Dovedete si představit, že v této pozici budete dalších několik let?	Co pro to můžete udělat?
V čem jste se změnil za tu dobu co tu jste?	Taky se co bude dít?
A, co když je někdo nepřijemný?	Ty fráze máte připravené?
To je skvělé. V čem ještě jste se posunul?	A co Vás tým lidi?
Taky se už umíte poradit za všech okolností?	Koho máte nového v týmu?
V čem byste se mohl ještě jako vedoucí posunout?	V čem by měl být lepší?
Co pro to můžete udělat?	Co můžete vy udělat proto, aby byl lepší?
Taky se co bude dít?	A, co na to jeho kolegové?
Ty fráze máte připravené?	Koho byste si tedy představoval v týmu jiného?
A co Vás tým lidi?	Jak to tedy zardíte teď s tímhle?
Koho máte nového v týmu?	Napadá Vás ještě něco?
V čem by měl být lepší?	Třeba se něco objeví od příště, tak si ty podněty zatím můžete sbírat.
Co můžete vy udělat proto, aby byl lepší?	Co si z dnešního sezení odnáší?
A, co na to jeho kolegové?	Na čem tedy budete do příště pracovat?
Koho byste si tedy představoval v týmu jiného?	A, domácí úkol?
Jak to tedy zardíte teď s tímhle?	Kdy se uvidíme příště?
Napadá Vás ještě něco?	
Třeba se něco objeví od příště, tak si ty podněty zatím můžete sbírat.	
Co si z dnešního sezení odnáší?	
Na čem tedy budete do příště pracovat?	
A, domácí úkol?	
Kdy se uvidíme příště?	

Otázky kouče	Marek (2. koučování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?	No toho kolegu co jsem s ním nebyl spokojený tak už nemám. Jsme tedy jen tři a čekáme na novou poslu. Jímak se nic nového nestalo.
Úkol od minule - jeho zadání.	Řešení krizových situací v praxi. A příprava základních komunikačních frází pro překlad do ruštiny.
Jak to jde v řešení krizových situací?	Máme teď nové manuály, tak jsem si je pročítal. Jímak se moc krizových situací nestalo, ale cítím se v tom už trochu jistější.
Můžeš udělat ještě něco proto, aby si se cítil lépe při jejich řešení?	No chce to asi jen praxi, nikdy se nedá předem říct, co se může stát. Takže se jen naučit reagovat na ty klienty a nemít z toho takový stres.
A co nového s tou ruštinou?	Zatím nic, na to jsem bohužel neměl čas.
Přimesl si dneška téma na kterém bychom mohli pracovat?	Dneška nic nového nemám.
Zadání od nadřízeného: - Prát se pokud si není jistý, nebo neví, nedělat to po svém	Já si myslím, že nic nedělám po svém, všechny postupy znám a když nevím, tak se ptám.
Jaký měl tedy Váš nadřízený důvod, že tam napsal tento úkol?	To právě nevím. Je možné, že se neptám tak často, protože mám teď hodně práce a jsem zaneprázdněný. Takže se snažím pomoci si sám, ale že bych to dělal úplně špatně si nemyslím. Nebo mě na nic takového neupozorňoval.
A on sám tě na něco třeba upozornil?	Právě že ne, proto nevím co by to mohlo být.
Dobře, můžeš se ho zkusit zeptat, já bohužel konkrétní případ taky nemám.	To bude asi nejlepší.
Je něco dalšího co by tě v práci trápilo, nebo omezovalo?	Není, nemám takový pocit.
Máš nějaké plány do budoucna, co by si chtěl dělat, aby si byl spokojený?	Chtěl bych být svým pánem, mít něco svého. A možná dodělat tu školu.
Co studuješ?	Tu architekturu, moc mě to baví, ale opravdu to s tou prací nezvládám.
To je škoda, a věnuješ se tomu někdy?	Jo navrhnu interiéry. Ale většinou jen přátelům.
To je krásné. A nechtěl by ses tomu věnovat víc?	No nemám dodělanou tu školu, takže ani nemůžu. A asi bych do toho nešel tak rychle.
Takže je to více do budoucna?	Ano, možná to někdy vyjde.
Dneška už tedy nemáš téma, kterému bychom se mohli věnovat.	Nemám.
Co si z dnešního sezení odnášíš?	Zkusím se více zamyslet nad těmi úkoly, zda je dělám správně, případně se pobavím s nadřízeným.
Na čem tedy budeš do příště pracovat?	Najít nového člena týmu a promluvit si s manažerem.
Kdy se uvidíme příště?	Za měsíc.



Otázky kouče	Marek (3. kroučování)
Co se změnilo od minule a zda vůbec něco? Jí slyšela jsem, že máte teď nacviky.	Nic moc se nezměnilo. Tým pořád nemám bohužel kompletní. Jen ty krizové situace teď probíráme často. Jo je to super. Hlavně je v tomhle skvělý náš nadřizený. On mě sám učil co mám dělat, jak se chovat a tak. Takže to mi pomohlo hodně.
Mínule jsme tu měli zadání od nadřizeného. Co je nového v těchto věcech? - Prát se pokud si není jistý, nebo neví, nedělat to po svém	No bavili jsme se, že nevím co tím myslí. Ale teď se spolu bavíme hodně, on je fakt super a poslední dobou si rozumíme. Takže jsem rád že s ním můžu vše řešit a probírat. On je hodně mladý a přesto je hodně vyzrálý oproti nám. Takže je pro nás pro všechny takovým vzorem.
To je skvělé. A ještě nějaké novinky tam jsou? A jak ho vnímáš ty?	Máme toho nového manažera. Za mě zatím v pohodě. Ze začátku byl takovej hodně tichej a moc se neprojevoval, ale teď už je to lepší. Vymýšlí tam hodně nových věcí a přijde mi to dobré, že má dobré podněty.
Co třeba nového tam máte?	Reporty se teď budou měnit, aby pro nás byly jednodušší. Taký nové obalky na zabezpečení, takové co se nemusí pak trhat, takže to nám taky ulehčilo práci. Takže jsem spokojený.
Má nějaké téma na dnešní setkání co by chtěl řešit?	Žádné nové téma nemám.
Mínule jsme se bavili o té architektuře, to by tě bavilo? A nic jiného tě nebaví?	No asi jo, ale pořád nevím. Taký mám stále pozastavenou tu školu. Právě že nejsem do něčeho nadšený. Navíc se bojím riskovat, vždycky chci mít zadní vrátka, takže ani nejsem typ člověka, co by riskoval. Sice se říká, že riskování se vyplatí, ale já bych do toho nešel.
A co myslíš, že tě tedy omezuje?	No asi ta odvaha.
A kdyby si ji měl, tak co by se změnilo?	Já bych ji asi neměl nikdy, prostě se bojím, že bych přišel o všechno a pak bych si to vycítal. To nikdy nechci.
Co se týče nápadů, tak jak by si nápad realizoval, kdyby si ho měl?	To právě nevím, já si myslím, že bych ho ani nerealizoval, protože bych se bál že to nevyjde.
Bojíš se tedy toho, že by si o vše přišel, nebo neuspěchu?	Asi nejvíc toho neuspěchu. Byl bych sám ze sebe zklamaný, že jsem to nezvládl a to by mě pak trápilo.
Stalo se ti někdy v životě, že ti něco nevyšlo?	Jako že sem riskoval a pak se to nepovedlo tak to ne.
A v normálních situacích?	No nejvíc asi vztahy a to jak s přítelkyněma, tak v rodině.
Když ses zpětně pak zamyslel, přineslo ti to nějaké poučení?	To asi ano.
Takže to mělo něco pozitivního?	Ano, ale ani tak nechci riskovat a radši bych se toho neuspěchu chtěl vyvarovat.
Dobře, to chápu. A co se týče těch nápadů, tak opravdu nemáš žádnou činnost, která by tě hodně bavila?	Nic takového mě nenapadá. Nápady mám a nemám problém je i realizovat, ale pořád to není ono.
Jsi hodně mladý, takže to může přijít s věkem. Já ve tvém věku taky nevěděla čím chci být. Takže bych se tím netrápila.	Já si právě taky myslím.
Zkus si někdy představit, co by si dělal, kdyby si měl sto milionů. Nic by tě neomezovalo a měl by si mraky času. Třeba na to přijdeš. Ono to tam někde v hloubi je.	To určitě ano. Taký si myslím, že je u mě problém, že se rozhoduju srdcem a ne rozumem.
Já si myslím, že na tom není nic špatného. Rozum nás hodně ovlivňuje a limituje, ale jen srdce ví, co si skutečně přejeme.	Tak to jsem rád, já si občas říkám, že je to špatně.
Nic není dobré, nebo špatně. Je to tak jak ty sám chceš.	To je pravda. Budu tedy dál poslouchat srdce.
Je ještě něco co by si mi chtěl třeba říct?	Jen bych chtěl moc poděkovat za čas i za pomoc, jsem rád, že jsem to mohl absolvovat.
Děkuji, já jsem ráda, že ti to něco přineslo. Kdyby si chtěl kdykoliv pokračovat, tak stačí říct, ráda si udělám čas.	Dobře, moc děkuji.
Jak vnímáš celkové koučování které proběhlo?	Já to vnímám pozitivně. Jak jsem říkal, tak pro mě je to nové a jsem rád, že máme takhle někoho, komu se můžeme svěřit, kdo nám případně poradí.
Kdyby měl možnost, chtěl by koučování absolvovat znovu?	Určitě ano.

## Příloha B - Vzor dotazníku

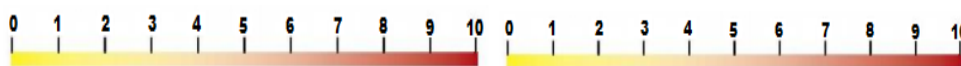
### Zpětná vazba vnitropodnikového koučování

Jméno:

Věk:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- 1) Byl/a jste již v minulosti koučovaný/á, nebo je toto Vaše první zkušenost?
- 2) Uspokojilo absolvované koučování Vaše očekávání či nikoliv a proč?
- 3) Domníváte se, že by Vám pomohlo spíše skupinové nebo individuální koučování a proč?
- 4) Vyhovuje Vám interní kouč, anebo byste raději uvítal/a kouče externího a z jakého důvodu?
- 5) Jakým způsobem se uskutečněné koučování odráží v přístupu k Vaší práci?
- 6) Věříte, že koučování pomáhá rozvíjet Váš potenciál a pomáhá Vám v práci s podřízenými?
- 7) Co si myslíte, že by Vám kromě koučování nejvíce pomohlo v rozvoji Vašeho potenciálu a dovedností?
- 8) Jaký konkrétní vlivy spatřujete jako nejpřínosnější pro Váš okamžitý nebo budoucí osobní rozvoj?
- 9) Pozorujete zlepšení Vašich pracovních schopností po absolvování koučování? A kterých konkrétně?
- 10) Pociťujete pozitivní vliv koučování i ve Vašem osobním mimopracovním životě, případně v čem konkrétně?
- 11) Na číselné stupnici (0 – 10) si na první stupnici stanovte a znázorněte Váš výchozí stav před koučováním a na druhé Váš následný posun v profesním rozvoji po absolvování koučovacích sezení. (Příčemž „0“ je nejnižší hodnota a „10“ je maximální hodnota, tedy požadovaný pokrok či konečný stav). (Zakroužkujte)



Před koučováním

Po koučováním

- 12) Myslíte si, že bez pomoci kouče byste se k danému řešení dopracoval/a i sám/a?
- 13) Myslíte si, že Váš nadřízený vnímá Vaše pokroky?
- 14) Co osobně vnímáte jako největší nedostatek či problém při koučování?
- 15) Stihl/a jste s koučem probrat všechno, co jste chtěl/a?
- 16) Napadají Vás nějaké náměty na zlepšení koučování ve Vašem podniku? O které konkrétní změny by se jednalo?
- 17) Jak vidíte ideální stav Vašeho života v budoucnosti?
- 18) Jaký je Váš životní cíl?
- 19) Je něco co Vám nyní brání v jeho realizaci?

## Příloha C - Struktura otázek

<b>Struktura 1. koučování</b>	<b>Konkrétní body</b>
<b>Úvod</b>	Co je koučování.
	Diskrétnost, případně jen obecný výstup vedení vzájemně odsouhlasený.
	Čeho chceme dosáhnout, proč tu jsme.
	Časový harmonogram (3 setkání po 1 měsíci).
	Prostor pro dotazy k úvodu.
<b>Jeho cíle</b>	V čem by se klient chtěl zlepšit, na čem spolu budeme pracovat?
	Kde vnímá své nedostatky?
	Jaký je cílový stav?
<b>Současný stav</b>	Co vše v tuto chvíli už zvládá a ovládá?
	Chce ještě něco zlepšit a v jaké míře?
	Rozdělení úkolů na zlepšení dle priorit?
<b>Na čem budeme pracovat</b>	Na čem primárně by chtěl nyní pracovat, co je nejdůležitější?
	Jaký je cílový stav u vybraných priorit?
	Co už umí a dělá?
	Co se ještě musí doučit?
<b>Časový harmonogram</b>	V jakých krocích na tom bude pracovat a jakým způsobem?
	V jakém časovém horizontu?
	Může mu v tom nějak pomoci nadřízený/jednatel?
	Jaká bude moje role, v čem mu mohu pomoci já?
<b>Závěr</b>	Co si z dnešního sezení odnáší?
	Co mu to přineslo?
	Kdy se uvidíme příště?
<b>Struktura 2. koučování</b>	<b>Konkrétní body</b>
<b>Úvod</b>	Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?
	Úkol od minule - jeho zadání.
	Přinesl si klient téma, na kterém bychom mohli pracovat?
	Zadání od nadřízeného:
	Má sám pocit, že by na tom chtěl zapracovat, že jsou tam nedostatky?
<b>Závěr</b>	Co si z dnešního sezení odnáší?
<b>Cíl do příště</b>	Na čem tedy bude do příště pracovat?
	Co mu to přineslo?
	Kdy se uvidíme příště?
<b>Struktura 3. koučování</b>	<b>Konkrétní body</b>
<b>Úvod</b>	Co se změnilo od minule a zda vůbec něco?
<b>Zpětná vazba na předchozí setkání</b>	Minule jsme tu měli zadání od nadřízeného. Co je nového v těchto věcech?
	Má klient nějaké téma na dnešní setkání co by chtěl řešit?
<b>Zpětná vazba</b>	Jak vnímá celkově koučování které proběhlo?
	Odnesl si z toho něco nového, posunulo ho to někam?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Jakub Kotek**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: prezenční studium**

**Název práce: Koučování a rozvoj osobního a profesního života zaměstnanců**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 75**

**Celkový počet stran příloh: 17**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 44**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 9**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth**