

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Využití koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích

Use of coaching as an educational method in business organizations

Bc. Markéta Matějková, MBA

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: N AMGT

2022

Odevzdáním této diplomové práce na téma Využití koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 13. dubna 2022

Ráda bych vyjádřila poděkování své vedoucí práce, paní doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc., za cenné rady, které mi poskytla.

ABSTRAKT

Vzdělání se stává stále důležitější vzhledem k častým a rychlým změnám, rozvoji technologií, novým postupům nebo globalizaci. To se týká nejen jednotlivců, ale také organizací, které potřebují mít v této dynamické době kvalifikované zaměstnance, kteří budou schopni na změny reagovat a přizpůsobovat se novým podmínkám. Při vzdělávání zaměstnanců je zapotřebí volit vhodné metody vzdělávání, aby byl celý proces efektivní. Tato práce se zabývá metodou koučování a jejím cílem je zhodnotit možnost využívání koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích. V teoretické části byla použita metoda obsahové analýzy a komparace, v empirické části proběhl sběr dat pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů. Průzkum, jehož cílem bylo identifikovat přínosy této metody a odhalit její případné překážky, byl proveden mezi zaměstnanci obchodních organizací a mezi personalisty nebo manažery, kteří mají zkušenosti s koučováním. Informace byly rovněž získány od profesionálního kouče, který se zabývá koučováním v organizacích. Výsledky průzkumu ukázaly, že koučování je možné považovat za vhodnou metodu pro vzdělávání zaměstnanců. Hlavním přínosem pro zaměstnance je zlepšení schopností v mnoha oblastech a nalezení vlastních zdrojů pro řešení problémů. Pro organizaci je to získání kvalitnějších a samostatnějších zaměstnanců a dosažení jejich vyšší motivace a loajality. Překážkou je naopak časová náročnost, obtížná měřitelnost výsledků a zároveň také nízká informovanost o metodě koučování, která vede k negativnímu vnímání této metody. Pro úspěch celého procesu je zásadní osoba kouče, který musí mít potřebné předpoklady a vzdělání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání v organizaci, metody vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, personalista, koučování, kouč

ABSTRACT

Considering the frequent and fast changes, technology development, new processes and globalization, education becomes more and more important. It impacts not only individuals but also organizations that need to have high quality employees who will be able to react to the changes and adapt to new conditions. To ensure process effectiveness, it is necessary to select appropriate educational methods when educating employees. This thesis deals with coaching, and its aim is to evaluate the possibility of using coaching as an educational method in business organization. In the theoretical part, the comparative and content-analysis methods were used and in the empirical part the data were collected through questionnaire and semi-structured and unstructured interviews. Research was executed among employees of business organizations, human resources personnel and managers who had experience with coaching. It was supplemented by an interview with a professional coach who provides coaching in organizations. The goal of the survey was to identify benefits of coaching for employee education and to detect its potential constraints. The results of the survey demonstrated that coaching can be considered as a suitable method for educating employees. The main benefit for employees is in improving their skills in many areas and in finding their own resources to resolve problems. Organizations gain high quality and independent employees who are motivated and loyal. Contrariwise, potential constraints include time-demanding process, difficulty in measuring results and low awareness of coaching that leads to a negative perception of this method. The coach is the key person for the success of overall process, and they must have the necessary qualifications and education.

KEYWORDS

Education in organization, educational methods, employee education, employee development, human resources, coaching, coach

Obsah

Úvod	8
1 Vzdělávání v organizaci a rozvoj zaměstnanců.....	10
2 Metoda koučování	14
2.1 Definice a cíle koučování	16
2.2 Typologie a přístupy ke koučování.....	19
2.3 Metody a formy koučování.....	23
2.4 Přínosy a překážky koučování	26
2.5 Koučování vs. jiné metody	29
2.6 Charakteristiky kouče	31
3 Výzkumné šetření.....	36
3.1 Metodologie	36
3.2 Výsledky šetření	38
3.2.1 Dotazníkové šetření	38
3.2.2 Nestrukturovaný rozhovor s personální manažerkou	51
3.2.3 Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou zákaznického servisu	54
3.2.4 Polostrukturovaný rozhovor s obchodní manažerkou	57
3.2.5 Nestrukturovaný rozhovor s profesionálním koučem	60
3.2.6 Porovnání výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů.....	64
Závěr.....	65
Seznam použitých informačních zdrojů	68
Seznam příloh.....	72

Úvod

Dnešní doba je velmi dynamická. Dochází k velmi častým a rychlým změnám, rozvíjejí se technologie, objevují se nové postupy, svět se globalizuje, a to vše klade velké nároky na lidi i organizace, protože se musejí těmto změnám průběžně přizpůsobovat. Aby mohl jedinec ve společnosti fungovat, byl schopen na tyto změny reagovat, obstál a dosáhl úspěchu, musí se dnes proto neustále vzdělávat. Vzdělávání se tak stává stále důležitější složkou v prioritách nejen lidí, ale i organizací.

Lidé se musejí vzdělávat, aby získali dobré zaměstnání, organizace zase musejí mít kvalitní zaměstnance, aby byly konkurenceschopné. Mnoho organizací se již vzdělávání a rozvoji zaměstnanců věnuje, velmi často ale není tento proces řízen systematicky. Firmy nabízejí zaměstnancům různé kurzy a školení podle momentální potřeby či dokonce podle přání zaměstnanců, nezohledňují ale například budoucí potřeby organizace, což je důležité pro jejich úspěšné fungování a rozvoj. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců může probíhat různými metodami podle potřeb a možností organizace. Aby vzdělávání bylo co nejefektivnější, je zapotřebí zvolit takovou metodu, která bude pro danou organizaci a její potřeby vhodná.

Tato práce se věnuje metodě koučování. Někteří lidé se dívají na tuto metodu spíše skepticky a nespojují ji se vzděláváním. Dříve byl termín koučování používán hlavně ve sportu, hovořilo se o sportovních koučích. Dnes se koučuje na mnoha úrovních. Lidé využívají kouče například k řešení svých osobních, vztahových nebo pracovních problémů, firmy objednávají kouče pro své manažery, kteří pak koučují své zaměstnance, hovoří se i o koučování dětí rodiči. Otázkou zůstává, do jaké míry je koučování kvalitní a efektivní. Stejně jako existují dobří a špatní lékaři, psychologové, terapeuti, učitelé či jiné profese, existují dobří a špatní kouči. Na druhou stranu je třeba říci, že profese kouče není nijak legislativně vymezena, koučovat může v podstatě kdokoliv, což může mít negativní vliv na vnímání této metody a samozřejmě i na její kvalitu.

Přesto má však koučování mnoho možností svého využití. Nabízí se proto myšlenka prozkoumat koučování hlouběji v souvislosti se vzděláváním, které jak již bylo zmíněno, je dnes velice důležité. Je potřeba reagovat na nové požadavky dnešní dynamické doby a koučování by mohlo být jednou z metod, jak toho dosáhnout. Ačkoliv je koučování nyní velmi populární, jedná se o metodu poměrně novou, která své uplatnění stále nachází.

Z tohoto důvodu stojí za to věnovat se této metodě více, získat podněty, zkušenosti, názory a fakta a pokusit se je aplikovat do praxe.

Cílem této práce je zhodnotit možnost využívání koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích. Práce by měla odpovědět na následující výzkumné otázky.

- Jaký je hlavní přínos metody koučování ve vzdělávání zaměstnanců?
- Jaké jsou případné překážky jejího použití?
- Je koučování skutečně metodou vzdělávací či spíše psychologickou?

Teoretická část práce čerpá z odborné literatury věnující se tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích, a dále pak specificky koučování. Nejprve popisuje vzdělávání v organizaci obecně a následně se pak podrobně zabývá metodou koučování. Charakterizuje cíle koučování, přístupy ke koučování, zabývá se typologií koučování, metodami a osobností kouče. Věnuje se rovněž přínosům a překážkám koučování v organizaci. V empirické části je popsána metodologie a jsou zpracovány výsledky šetření. Závěr práce shrnuje získané poznatky, poskytuje odpovědi na výzkumné otázky a formuluje doporučení.

1 Vzdělávání v organizaci a rozvoj zaměstnanců

Nejprve je vhodné podívat se na vzdělávání v organizacích obecněji. Tato kapitola se věnuje definici pojmů a popisuje cíle a oblasti vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj definuje Armstrong (2015, s. 335) jako proces, který zabezpečuje organizaci dostatek vzdělaných, kvalifikovaných a angažovaných lidí. Tento proces dle autora umožňuje lidem získávat potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a dalších aktivit. Rozvoj lidských zdrojů spočívá dle Pilařové (2016, s. 133) v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.

Součástí vzdělávání je dle Bartáka (2011, s. 66) také rozvoj odborných nebo sociálních způsobilostí. Stejně jako Armstrong (2015) a Šikýř (2016) zmiňuje důležitost provázanosti s cíli organizace a uvádí, že vzdělávání zaměstnanců by mělo představovat návratnou investici a mělo by se opírat o porovnání analýzy výchozího stavu a reálných potřeb organizace.

Obdobným způsobem jako výše uvedení autoři nahlíží na vzdělávání a rozvoj Noe (2016, s. 6-7). Uvádí, že cílem vzdělávání a rozvoje je učení. Učení popisuje jako získávání znalostí, dovedností, postojů a chování, které však musí vést k tomu, aby organizace získala konkurenční výhodu skrze zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců.

Každá podniková činnost by měla mít určitý cíl, stejně tak je tomu u vzdělávání. Vzdělávání slouží dle Urbana (2013, s. 99) k vytvoření předpokladů nutných k úspěšnému zvládnutí pracovních úkolů. Může se jednat o získání schopností nutných ke zvládnutí nových nebo náročnějších úkolů, o zlepšení stávajících schopností např. s cílem vyvarovat se chyb. Obdobně se na cíle vzdělávání dívá také např. Šikýř (2014, s. 124) nebo Koubek (2015, s. 252), kteří cíl spatřují v utváření, prohlubování a rozšiřování schopností nutných k požadovanému výkonu.

Šířeji na cíle vzdělávání pohlíží Tureckiová (2009, s. 80), která uvádí, že cílem podnikového vzdělávání by měly být nejen nové nebo rozšířené znalosti či dovednosti, ale také vytvoření podmínek pro seberealizaci a rozvoj potenciálu člověka. Tureckiová (2009, s. 80) a Vodák

a Kucharčíková (2011, s. 103) dodávají, že vzdělávání může sloužit rovněž jako opatření proti fluktuaci, opatření k udržení výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Vzdělávání může být také prostředkem pro vytváření příjemné pracovní atmosféry. Tímto tématem se zabývá Miller (2009, s. 173) a Noe (2016, s. 7). Autoři v této souvislosti hovoří o školení mezilidských dovedností, které je časté v některých oborech jako je například pohostinství nebo prodej. Mezilidské chování má dle autorů významný vliv na spokojenost a produktivitu práce. Školení tohoto typu klade důraz na psychosociální a komunikační dovednosti, které předjímají interakce mezi zákazníky a zaměstnanci a využívají různé strategie k řešení problémů a konfliktů.

Pokud jde o oblasti vzdělávání, rozdělují Šikýř (2014, s. 124) nebo Koubek (2015, s. 254) vzdělávání na vzdělávání odborné, vzdělávání všeobecné a rozvoj. Všeobecné vzdělávání se odehrává mimo organizaci a týká se získávání znalostí, které člověk potřebuje k fungování ve společnosti. Odborné vzdělávání, jinak také formování kvalifikace, je proces přípravy na povolání, kde člověk získává a nadále prohlubuje specifické znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce. Odborné vzdělávání může probíhat ve vzdělávacím zařízení, ale i v organizaci. Odborné vzdělávání zaměstnanců zahrnuje dle Šikýře (2014, s. 124), Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 82) nebo Koubka (2015, s. 254) zaškolování (adaptaci, orientaci), doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikaci), a rozvoj (rozšiřování kvalifikace). Rozvoj je dle Koubka (2015, s. 254) nebo Noe (2016, s. 376) orientován spíše na kariéru pracovníka a jeho budoucnost než na momentálně vykonávanou práci.

Aby byl vzdělávací proces efektivní a přínosný pro celou organizaci, je nutné jej správně připravit. Odborná literatura popisuje čtyři fáze vzdělávacího procesu, mezi které patří identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování.

Identifikace vzdělávacích potřeb

První fáze, identifikace vzdělávacích potřeb, je jednou z nejdůležitějších, neboť má vliv na všechny další fáze. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 354), fáze identifikace potřeb je vymezována jako proces identifikace mezer ve vzdělání, resp. rozdílu mezi současným a požadovaným stavem. Analýza mezer umožňuje určit rozdíl mezi tím, co lidé umí a vědí, a tím, co by umět a vědět měli. Podle toho je možné naplánovat aktivity, které by tyto mezery

zaplnily. Šikýř (2016, s. 140) definuje identifikaci vzdělávacích potřeb jako nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Bartoňková (2010, s. 119) zahrnuje také výkonnost a vzdělávací potřebu popisuje jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.

K analýze potřeb vzdělávání je možné využít různé zdroje. K analýze mezer ve vzdělávání lze dle Armstronga (2015, s. 355-357) použít analýzy plánů organizace a plánů lidských zdrojů, průzkumy potřeb vzdělávání, analýzy pracovního výkonu zaměstnanců, analýzy pracovních míst a analýzy dovedností. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) nebo také Koubek (2015, s. 262) doporučují k analýze potřeb shromažďování a analyzování informací o současném stavu znalostí, schopností, dovedností a také výkonnosti pracovníků, přičemž je nutné porovnat zjištěné údaje s požadovanou úrovní. Cílem takové analýzy je dle autorů identifikovat mezery ve výkonnosti a určit, které lze odstranit vzděláváním.

Existuje celá řada metod, kterými lze analýzu provést a je třeba vybrat takovou, která se bude nejlépe hodit pro dané prostředí a pracovní pozice. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 91) uvádí například strukturovaný rozhovor, pozorování nebo dotazníky. Noe (2016, s. 141-143) detailně popisuje, jak lze k identifikaci potřeb využít tzv. kompetenčního modelu, který určuje, jaké kompetence jsou nutné pro dané pracovní místo. Výhodou kompetenčního modelu je dle autora jeho širší využití v oblasti lidských zdrojů, např. při získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení výkonnosti a při vzdělávání a rozvoji. Kompetenční model pomáhá určit, které schopnosti a dovednosti jsou zapotřebí pro dané pracovní místo v současnosti i budoucnosti, a určuje tak nejen aktuální vzdělávací potřebu, ale vytváří celkový plán budoucího rozvoje pracovníků.

Plánování

Další fází vzdělávacího cyklu je plánování. Koubek (2015, s. 265), Vodák a Kucharčíková (2011, s. 97-98) a také Barták (2011, s. 67) uvádějí, že plán vzdělávání by měl odpovědět na otázky, jakými tématy se bude vzdělávání zabývat, jaká bude cílová skupina, jaké metody budou použity, kdo bude vzdělávání poskytovat, kdy a kde se bude konat, jaké budou náklady a jakým způsobem se bude vyhodnocovat.

Při plánování je také nutné stanovit cíle, o čemž hovoří Šikýř (2016, s. 140), Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96) nebo Noe (2016, s. 196). Pokud by nebyly stanoveny cíle, nebylo by ani možné připravit program vzdělávání a nebylo by možné vyhodnocovat úspěšnost vzdělávání. Neméně důležitá je dle Urbana (2013, s. 156) a Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 102) také motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Realizace

Realizace vzdělávání vychází z předchozích fází, zejména z fáze plánování. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99) realizace zahrnuje určení cíle, programu, vzdělávacích metod, výběr účastníků a lektorů.

Volbu vhodné metody, považuje Koubek (2015, s. 365) za jeden z nejdůležitějších kroků. Metody vzdělávání se rozlišují na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří vzdělávání na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních činností a např. Šikýř (2016, s. 127) nebo také Koubek (2015, s. 265) sem řadí instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink nebo mentoring. Koubek doplňuje, že se jedná o metody, kde je třeba individuální přístup a partnerský vztah mezi zaměstnancem a školitelem. Jsou tak vhodné pro vzdělávání a rozvoj jednotlivých pracovníků.

Oproti tomu metody mimo pracoviště slouží k hromadnému vzdělávání ve skupinách účastníků a podobají se školnímu režimu. Koubek nebo také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 114) řadí mezi tyto metody přednášky, demonstrování, trénink, řešení případových studií, workshopy, brainstorming, hraní rolí nebo outdoorové aktivity.

Urban (2013, s. 158) při volbě metod považuje za důležité, aby se témata, kterými se školení zabývá, blížila co nejvíce ke skutečné povaze pracovních úkolů, a aby bylo možné si nové postupy okamžitě vyzkoušet. Vychází z předpokladu, že učení probíhá nejefektivněji na základě vlastních zkušeností, někdy i zkušeností získávaných metodou pokusu a omylu.

Vyhodnocování vzdělávání

Poslední fází je fáze vyhodnocování. Jak uvádí Urban (2013, s. 160), efektivní trénink je takový, který přinesl požadované výsledky, které je třeba hodnotit ve vztahu k předem stanoveným cílům. Jiní autoři, jako například Šikýř (2016, s. 127) nebo Koubek (2015,

s. 274) považují vyhodnocování za problematické, neboť výsledky jsou často špatně měřitelné nebo se projeví až s odstupem času.

Vyhodnocování, pokud je vůbec nastaveno, probíhá většinou až po skončení vzdělávací akce. Tureckiová (2009, s. 85) říká, že vyhodnocování by mělo být prováděno průběžně, aby bylo možné reagovat a proces případně upravovat na základě zjištěných výsledků. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 129) sdílí podobný názor a upozorňují, že nevýhodou vyhodnocování v závěru vzdělávání může být nedostatek času nebo nedostatek lidských, materiálních i finančních zdrojů. Dle autorů by kritéria vyhodnocování měla být stanovena již na počátku celého procesu.

Armstrong (2015, s. 368) zmiňuje, že smyslem vyhodnocování je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. V této souvislosti popisuje Kirkpatrickův model vyhodnocování, který má čtyři úrovně. V první úrovni se vyhodnocují reakce, tedy spokojenost účastníků se vzdělávací akcí. V druhé úrovni se vyhodnocují získané poznatky, zjišťuje se, jaké znalosti a dovednosti si účastníci osvojili nebo zlepšili. Ve třetí úrovni se vyhodnocuje, jak se změnilo chování účastníků vzhledem k požadovanému chování po návratu na pracoviště. Ve čtvrté úrovni se vyhodnocuje přínos vzdělávání pro celou organizaci, sleduje se, jak se změnil výkon organizace vzhledem k předchozí úrovni. Armstrong (2015, s. 368) poukazuje na skutečnost, že v praxi je často obtížné podstoupit nad první úroveň Bartoňková (2010, s. 186) zjednodušuje tento model do otázek, zda se účastníkům vzdělávání líbilo, zda se něco naučili, jestli to použili na pracovišti a jestli došlo ke změně efektivity organizace.

Je možné shrnout, že jednotliví autoři se ve svých názorech na vzdělávání v organizacích příliš neliší. Shodují se, že vzdělávání přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti, je však třeba správně celý proces nastavit, a to i s ohledem na budoucí potřeby organizace.

2 Metoda koučování

Jak bylo zmíněno v předchozí části, koučování je jednou z možných metod vzdělávání. Jedná se o metodu vzdělávání na pracovišti a jako jiné metody vzdělávání na pracovišti je vhodná pro vzdělávání a rozvoj jednotlivých pracovníků. Jde o metodu poměrně novou, která v mnohých lidech vzbuzuje určitou nedůvěru, či dokonce rezistenci. Otázkou je, zda

je tento postoj způsoben negativní zkušeností, neznalostí nebo zkreslenou představou o tom, co koučování je. Mnozí lidé vnímají koučování jako spíše psychologickou metodu než jako metodu vzdělávací. V každém případě se v současné době o koučování hodně hovoří. Zde je několik ukázek pohledu odborné veřejnosti na toto téma.

Koučování za poslední tři roky zaznamenalo prudký vzestup zájmu, zvyšuje se počet koučů, roste zájem o koučování v profesním i soukromém životě. Někdy je však termín koučování používán v nesprávném kontextu (Podaná, 2012, s. 9).

Koučování není vždy vnímáno jako uznávaná metoda vzdělávání a zužuje se na metodu, jak dosáhnout úspěchu. Lidé si často myslí, že některé věci nemohou změnit, ale jak řekl Gándhí „Chceš-li změnu, buď ty tou změnou!“. Koučování je metodou a nástrojem, který podporuje uvědomění, že každý může ke změně přispět (Mohauptová, 2012, s. 9).

V současné době je koučování je spojováno s mnoha situacemi, ne vždy se jedná o pozitivní konotace. Mediálně známí jsou například sexuální koučové, existují kurzy pro učitele, jak koučovat žáky, rodiče mají koučovat své děti, koučuje se oblasti time-managementu, módním tématem je také work-life balance. Dobré jméno v souvislosti s koučováním zůstává ve sportu (Daňková, 2015, s. 12).

Koučování bylo a někdy stále je mnohými manažery a majiteli společností chápáno jako předražené a neúčinné ezotericko-psychologické tlachání. Je to proto, že někteří poradci začali používat moderní slovo „koučování“, ale jejich činnost neměla se skutečným koučováním mnoho společného (Strnad a Nejedlá, 2014, s. 13).

Schopnost vzdělávat a rozvíjet zaměstnance se stává pro manažery a vedoucí pracovníky významným předpokladem pro vykonávání této role. Způsob, jakým zaměstnanci vnímají svého manažera, zásadně ovlivňuje jejich přístup k práci a pracovní výkon. Koučování se stalo významnou součástí manažerské praxe, neboť usnadňuje organizační rozvoj, implementaci změn, rozvoj zaměstnanců, podporuje strategický rozvoj lidských zdrojů a podílí se tak na efektivnějším fungování organizace. Slouží také jako nástroj pro plánování nástupnictví u klíčových pozic a také jako nástroj k udržení talentovaných zaměstnanců v organizacích (Linking Managerial Coaching and Workplace Deviance: The Mediating Role of Thriving at Work, 2020).

Zaměstnanci, kteří využívají své silné stránky, jsou motivovanější a lépe dosahují svých cílů. V současném vysoce konkurenčním prostředí může koučování založené na podpoře silných stránek výrazně přispět k úspěšnému fungování organizace (Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study, 2020).

Manažerské koučování je považováno za úspěšný způsob, jak zvýšit výkon zaměstnanců a připravit budoucí manažery a vedoucí pracovníky na rozvoj a implementaci změn v rychle se měnícím pracovním prostředí (Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions, 2013).

2.1 Definice a cíle koučování

Tato kapitola se zabývá vymezením koučování a určením jeho cílů. Daňková (2015, s. 23) definuje koučování jako techniku, která vychází z předpokladu, že pokud chce člověk udělat změny, musí být veden tak, že si na danou věc přijde sám. Definici zdůvodňuje tím, že člověk bude sám chtít něco dělat, protože půjde o jeho rozhodnutí a jeho řešení.

Suchý a Náhlovský (2007, s. 15) nebo Fehring a Rodrigues (2017, s. 18) uvádějí, že koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, koučem a koučovaným, který musí být založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Základní metodou kouče je podle autorů kladení otázek tak, aby koučovaný poznal sám sebe, sám si odpověděl na své otázky, stanovil si vlastní vizi, odvodil si z ní své cíle a začal je uskutečňovat. Stejně jako Daňková (2015, s. 23) vnímají Suchý a Náhlovský (2007, s. 15) důležitost role koučovaného, zejména jeho vlastní rozhodování, které mu může koučování usnadnit. Autoři také používají citát, že kouč je horský vůdce, který může pomoci vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. Když je to nutné, může hodit lano, ale neleze za koučovaného. Citát naznačuje, že bez kouče může člověk ztratit motivaci, trpělivost i sebedůvěru a vzdá se. Gallwey In: Suchý a Náhlovský (2007, s. 16) tvrdí, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu maximalizovat jeho výkon. Koučování samo o sobě ničemu neučí, ale spíše pomáhá učit se. Autoři doplňují, že klasický přístup ke vzdělávání usiluje o zvyšování výkonu prostřednictvím zvyšování potenciálu člověka.

Kimsey-House et al. (2017, s. 23) hovoří o ko-aktivním koučování a stejně jako Suchý a Náhlovský (2007, s. 15) zdůrazňují rovnocenný vztah mezi koučem a koučovaným, jehož smyslem je naplnit cíle koučovaného. Výraz ko-aktivní dle autorů odkazuje na aktivní spolupráci mezi koučem a koučovaným.

Whitmore (2019, s. 19) uvádí, že dle výkladového slovníku Concise Oxford Dictionary sloveso koučovat znamená „vyučovat, dávat hodiny, trénovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poučit, zásobit fakty, ukazovat skutečnost“. Stejně jako Suchý a Náhlovský (2007, s. 15) zmiňuje Whitmore, že koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří vztah mezi koučem a koučovaným, ve kterém je kouč pro koučovaného oporou. Zároveň stejně jako např. Daňková (2015, s. 23) zdůrazňuje roli koučovaného, a především jeho vlastní uvědomění reality. Whitmore (2019, s. 21) stejně jako Suchý a Náhlovský (2007, s. 16) rozvíjí myšlenku potenciálu člověka, přičemž se opírá o Gallweyho. Ten podle autora nechápe člověka jako prázdnou nádobu, kterou je třeba naplnit (což je klasický behaviorální model), ale jako žalud s potenciálem stát se monumentálním dubem. Aby toho dosáhl, potřebuje výživu, povzbuzení, příznivé podmínky a představu, že je to možné.

Podaná (2012, s. 13), kromě citování jiných autorů uvádí definice, které vytvořila spolu s manažery na výcvikových kurzech interních koučů. Popisuje, že koučování je forma rozhovoru mezi koučem a koučovaným, kdy kouč koučovaného vede, pomáhá mu ve vytváření jeho vlastní cesty k dosažení cílů. Pomocí vhodných otázek mu umožňuje dívat se na problematiku z jiných úhlů pohledů, představit si různé cesty, vyhodnotit možnosti a stanovit další kroky. Další její definice uvádí, že koučování je výraznou motivací spolupracovníků, která spočívá v tom, že si koučovaný vytváří své vlastní řešení, zvažuje své možnosti, posuzuje reálné zdroje a termíny ze svého pohledu. Následně se pak může radovat ze svých vlastních úspěchů. Dále zmiňuje, že koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným především díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů. Stejně jako předchozí autoři zmiňuje Podaná důležitost vlastního rozhodování člověka, ke kterému potřebuje podporu a důvěrný vztah se svým koučem. Hlavní přínos koučování spatřuje Podaná (2012, s. 14) v tom, že koučování pracuje s jedinečností každého člověka.

Rogers (2017, s. 16) hovoří o několika principech koučování. Podle autorky jsou koučování vynalézaví lidé, kteří nepotřebují nápravu. Roli koučování vidí v řešení problémů za pomoci kouče, který jim vytvoří příslušné prostředí a bude pokládat vhodné otázky. Za důležité považuje rovnocenné postavení kouče a koučovaného, v čemž se shoduje se Suchým a Náhlovským (2007, s. 15) a dalšími autory. Rogers (2017, s. 16) dále říká, že program koučování stanovuje koučovaný, nikoliv kouč. Zdůrazňuje, že je důležité brát v potaz celoživotní perspektivu člověka včetně jeho minulosti, neboť minulost stále zasahuje do přítomnosti. Koučování je dle autorky především o změně a podtrhuje, že pokud si koučovaný změnu nepřeje, nemá koučování žádný smysl, v čemž se shoduje s Daňkovou (2015, s. 23).

Poměrně jednoduchý pohled na koučování nabízí Starr (2016, s. 7). Říká, že koučování je konverzace nebo série rozhovorů jednoho člověka s druhým. Rozdíl oproti jiném rozhovoru je v tom, že jeden člověk je v pozici koučovaného. Efektivní koučovací rozhovor dle autorky ovlivňuje porozumění, učení a postoj koučovaného. Doplňuje, že koučování se může odehrávat v různých časových horizontech nebo v různém prostředí. Koučováním může být dvouhodinový osobní rozhovor, ale také několikaminutový telefonický hovor. Důležitý je dopad či účinek rozhovoru, nikoliv jeho délka.

Zatloukal a Vítek (2016, s. 23) uvádějí, že původní anglické slovo coaching pochází z maďarštiny, které znamenalo kočár, tedy prostředek umožňující dostat se odněkud někam. Z toho vyvozují analogii s koučováním v moderním slova smyslu, kdy koučování vnímají jako prostředek, který vede člověka k posunu žádoucím směrem. Místo kočáru se však k tomuto posunu používá rozhovor. Je možné říci, že následující definice výstižně shrnuje pohled většiny autorů.

„Koučování je způsob práce, kdy kouč a klient v profesionálně vedeném rozhovoru společně vytváří nové možnosti pro posun klienta k tomu, co chce, s využitím zdrojů, které má k dispozici“ (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 29).

V definicích, co je koučování, se jednotliví autoři příliš neliší. Všichni vnímají koučování jako metodu, která respektuje jedince, jeho schopnosti, znalosti a názory. Koučování by mělo pomoci koučovanému podívat se na věci z jiného úhlu pohledu, poskytnout zpětnou vazbu a posílit jeho silné stránky, respektive pracovat s jeho potenciálem a tím se rozvíjet.

To se děje pomocí rozhovorů mezi koučem a koučovaným při zachování vzájemné důvěry a respektu. Autoři uvádějí, že koučování je o změně, kterou musí koučovaný sám chtít. Podobné je to s cílem, který si určuje koučovaný sám a musí být s ním ztotožněn. Pokud tomu tak není, nemá koučování smysl.

2.2 Typologie a přístupy ke koučování

Existují různé typy přístupů ke koučování. Cipro (2015, s. 98) je rozděluje podle psychologických teoretických východisek a podle možností uplatnění koučování v nejčastějších manažerských dovednostech. Cipro se věnuje několika nejpoužívanějším přístupům, ačkoliv jich existuje mnohem více.

Jedním z přístupů je **přístup ericksonovský** nazvaný podle zakladatele hypnoterapeutické školy v USA, psychiatra Milтона H. Ericksona. Tento přístup využívá škola ericksonovského koučování, která klade důraz na vnitřní flexibilitu myšlení, možnost volby a osobní dokonalost, sdílení hodnot a zaměření na společenství. Cílem je poznání hluboké duchovní podstaty člověka, koučování je orientované na řešení problémů pomocí rozhovorů. Podle tohoto přístupu je motivací koučovaného potřeba žít se silným pocitem smysluplnosti, tedy být lepší lídr, manažer, rodič, přítel nebo partner, žít podle vlastních hodnot nebo vydělávat peníze tím, co dělá člověk rád. Kouč je podle ericksonovského přístupu partner v životě, který vede koučovaného k odpovědnosti za svůj život a podporuje ho v přesvědčení, že může plně využít svůj potenciál (Cipro, 2015, s. 98-99).

Gestalt koučování je inspirováno principy tvarové psychologie a gestalt terapie Fredericka Perlse. Základním cílem gestalt přístupu je otevřená práce s vyjádřením emocí a prožíváním klienta. Terapie je orientovaná na přítomnost (tj. zde a nyní) a na uvolnění spontaneity. Cílem gestalt koučování je hledání vnitřních zdrojů pro řešení problémů i pro osobnostní růst místo spoléhání se na pomoc druhých. Gestalt přístup je náročný pro koučovaného, jeho smyslem je podnítit koučovaného, aby si sám řídil svůj život. Kouč klienta podněcuje, může být až provokativní s cílem narušit běžné a ustálené vzorce chování. Rozhodnutí a odpovědnost je však vždy na straně koučovaného. Smyslem je pomocí prožitku posílit silné stránky osobnosti koučovaného a podnítit jeho odvahu k provokativnímu přístupu ke světu i k sobě samému (Cipro, 2015, s. 100).

Humanistický přístup ke koučování vychází z teorie PCA (person centered approach), který formuloval Carl. R. Rogers. V tomto případě se jedná o terapii rozhovorem, kdy kouč klienta bezvýhradně akceptuje, podporuje jeho autenticitu a chová se k němu empaticky. Koučování podle principů PCA je oblíbené pro svou neinvazivní povahu a univerzální použitelnost. Tento přístup věří v seberealizaci, sebeřízení a sebeaktualizaci koučovaného, který sám dokáže využít svůj potenciál. Mezi klíčové principy patří aktivní naslouchání, nepředstíraný zájem o koučovaného, vstřícnost a uvolněnost v komunikaci, autenticita kouče ve vztahu s koučovaným, přijetí koučovaného takového, jaký je a umění vcítit se do jeho osobnosti (Cipro, 2015, s. 100-101).

Kognitivně-behaviorální koučování vychází z kognitivně-behaviorální terapie (KBT) autorů Mahoneyho a Meichenbauma. Tento přístup je založen na procesech sociálního učení a chování. Vychází z toho, že všechny špatné formy chování jsou naučené a jedinec v nich pokračuje pouze ze zvyku. Cílem KBT koučování je, aby si koučovaný uvědomil svůj způsob zkresleného myšlení a z něho odvozeného jednání. Kouč pomocí systematického rozhovoru může pak naučené způsoby myšlení ovlivňovat a měnit. KBT koučování je zaměřené na řešení, aniž by se zabývalo jejich příčinami. Celý přístup behaviorálního koučování je cílený na procvičování a trénink nových dovedností, čímž se někdy blíží školení „měkkých“ dovedností, tzv. „soft skills“ (Cipro, 2015, s. 101-102, Neenan a Palmer, 2015, s. 199).

Koučování vycházející z **neurolingvistického programování (NLP)** má základ v psychoterapeutickém přístupu rozvíjeném autory Richardem Bandreem (matematik) a Johnem Grindrem (lingvista). NLP pracuje na principu, že podle toho, jak realitu vnímáme, tak ji pojmenováváme a podle toho se pak chováme. NLP využívá neuvědomované významy slova a tvorbu tzv. vnitřních map, které lze doplnit či opravit. Základním mottem NLP koučování je následující tvrzení.

„Jestliže budete vždy dělat to, co děláte vždy, tak také vždy dostaneme to, co vždy dostáváte. Jestliže to, co děláte, nefunguje, udělejte něco jiného. Čím více možností volby, tím více příležitostí k úspěchu“ (Cipro, 2015, s. 102-103).

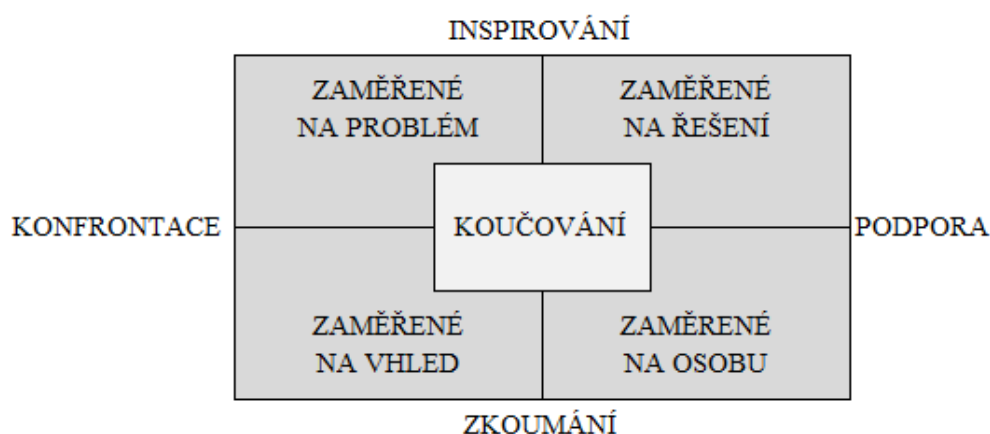
Systemické pojetí koučování je odvozené od systémově orientované rodinné psychoterapie, kterou založil Steve de Shazer. Systemické koučování vychází z filozofického proudu

radikálního konstruktivismu, jehož základní tezí je, že vnější svět je nepoznatelný, protože si ho vytváříme ve svých vlastních myšlenkových konstruktech. Vše je tak tvořeno komunikací a pozorovateli, kde nikdo nemá přístup k poznání vnější reality. Systemika pracuje s pojmem kybernetika druhého řádu, kdy říká, že určitý problém vytváří systém, nikoliv naopak. Řešením je pak změna celého systému. Systemické koučování využívá řadu technik k vedení rozhovoru s koučovaným, jako je například narativní přístup, cirkulární dotazování, „zázračnou“ otázku, přerámování, škálovací otázky, stanovení cílů nebo externalizaci problému (Cipro, 2015. s. 103-104).

Dalším přístupem je **eklektické pojetí** koučování, které kombinuje prvky a metody intuitivně bez ohledu na teoretický základ nebo jednotnou koncepci. Kouč používá metody podle situace, tj. vzhledem k okolnostem, osobnosti koučovaného, podle cílů, časovým možnostem apod. Eklektické pojetí může používat úspěšné a ověřené techniky z různých teorií, stále se ale musí opírat o základní principy koučování (Cipro, 2015. s. 105).

Zatloukal a Vítek (2016, s. 30) popisují přístupy ke koučování z jiného pohledu. Uvádějí, že vzniklo velké množství přístupů, které vycházejí z různých teorií, používají různé metody a zaměřují se na různé věci. Pro přehlednost nabízejí Haanovo schéma, které ukazuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Přístupy ke koučování



Zdroj: De Haan, 2008 In: Cipro (2015, s. 30)

Přístupy zaměřené na problém používají metody, které se zaměřují na odstranění konkrétního problému, jako je například nízká výkonnost, pokřivené vnímání skutečnosti,

neefektivní spolupráce apod. Některé postupy jsou velmi respektující, jiné naopak silně konfrontační, až na hranici manipulace. Někde uprostřed vidí autoři kognitivně-behaviorální přístup (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 30).

Přístupy zaměřené na vhled pomáhají odhalit věci, které si koučovaný neuvědomoval. Vycházejí z předpokladu, že když bude odhalena nevědomá příčina, bude problém vyřešen. Jelikož uvědomění věci brání tzv. odpor, je tato metoda často konfrontační. Do této skupiny řadí autoři různé psychodynamické přístupy vycházející z psychoanalýzy (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 31).

Přístupy zaměřené na osobu vycházejí především z humanistické psychologie, zkoumají nitro člověka a jeho pocity. Kouč spíše naslouchá a nabízí zpětnou vazbu. Autoři sem řadí rogersovský přístup nebo koučování založené na konceptu emocionální inteligence. Na pomezí mezi přístupy zaměřenými na osobu a přístupy zaměřenými na vhled, vidí autoři gestalt přístup (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 31).

Přístupy zaměřené na řešení se nezabývají problémem jako takovým, protože dle tohoto přístupu analýza problému není nutná k řešení. Tyto přístupy se zaměřují na budoucnost, tj. co koučovaný chce a na zdroje, tj. co má k dispozici (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 31).

Zatloukal a Vítek (2016, s. 32) dále rozebírají otázku, který z přístupů je nejúčinnější. Popisují, že dle výzkumů nelze říci, že by některý z přístupů byl účinnější více a jiný méně, všechny jsou srovnatelné. Výzkumy dle autorů ukazují, že koučování přináší přidanou hodnotu. Lidé, kteří k řešení nějakého problému nebo při snaze dosáhnout nějakého zlepšení využívají koučování, jsou na tom v průměru lépe než ti, kteří ho nevyužívají. Autoři ovšem upozorňují, že srovnatelní nejsou jednotliví koučové, je to právě naopak, zde lze nalézt výrazné rozdíly.

Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009, s. 42) se domnívají, že nejvíce vyhovuje složitosti dnešní doby přístup systemický, který se ve svém pozorování nesoustřeďuje pouze na osobu jednotlivce, ale také na vztahy mezi lidmi. Systemika se snaží chápat problémy lidí v jejich propojení s ostatními.

2.3 Metody a formy koučování

Cipro (2015, s. 122) popisuje metody koučování z hlediska stylu a směru působení. Základní orientace koučování může být dle autora buď manažerská nebo psychologická, ideální je kombinace obojího. **Manažerský přístup** je zaměřený na řešení konkrétních situací z každodenní praxe řídicích pracovníků jako jsou organizování, plánování, kontrola, styly vedení, řízení konfliktů apod. **Psychologický přístup** směřuje k rozvoji osobnostního potenciálu koučovaného (Cipro, 2015, s. 122-123). Dle Cipra (2015, s. 123-127) nebo Suchého a Náhlovského (2007, s. 43-52) může být koučování individuální, týmové, skupinové, externí nebo interní. Koučování lze také chápat jako styl řízení v rámci podnikové kultury. Je také možné hovořit o sebekoučování.

Individuální koučování vnímají Suchý a Náhlovský (2007, s. 43) jako základní model koučování, od kterého se odvíjejí ostatní modely. Popisují, že při individuálním koučování koučuje obvykle externí kouč jednotlivce s potenciálem dalšího růstu. Jelikož je tento model koučování drahý, což považují autoři jako jednu velkou nevýhodu, využívá se především u vyšších manažerů, manažerských talentů nebo dalších vedoucích pracovníků, u kterých je k němu závažný důvod. Cipro (2015, s. 123) rovněž uvádí, že individuální koučování nejčastěji provádí externí kouč, popř. pak sami manažeři. Jeho výhodu spatřuje Cipro v diskrétním rozhovoru, kde koučovaný postupně získává důvěru ke kouči a může tak hovořit o svých chybách a neúspěších, může lépe porozumět jejich příčinám a s koučem nacházet řešení a cesty k nápravě a prevenci.

Suchý a Náhlovský (2007, s. 45) hovoří o **skupinovém koučování**, na rozdíl od jiných autorů např. Mohauptové, 2013 nebo Cipra, 2015, kteří popisují týmové koučování. Rozdíl mezi skupinou a týmem je často v odborné literatuře diskutován. Mohauptová (2013, s. 23-24) s použitím příkladů popisuje, že skupina je seskupení lidí, které má na sobě určitou závislost. Tým dle autorky tvoří lidé, kteří mají společný cíl a výsledek, podporují se navzájem a vnímají se jako jeden fungující celek. Co se týče skupinového koučování, Suchý a Náhlovský (2007, s. 45-46) ho definují jako koučování vhodně sestavené skupiny jednotlivců. Zmiňují, že je ve srovnání s koučováním individuálním finančně výhodné a používá se proto v oblasti nižšího managementu, např. při práci s mistry, koordinátory

výroby nebo s vedoucími útvary. Obvykle na něj pak navazuje ještě krátké individuální koučování.

Týmové koučování je dle Mohauptové (2013, s. 15) nástroj k rozvoji skupin a týmů, je výsledkově orientované a provází skupinu ke konkrétním krokům vedoucím k cíli. Je určeno pro týmy nebo skupiny lidí, kteří potřebují spolupracovat, aby dosáhli společného cíle. Mohauptová (2013, s. 16) upozorňuje, že při týmovém koučování je třeba respektovat celou firmu, její hodnoty, ambice a plány, celý tým nebo skupinu, zejména vztahové fungování, jednotlivce v týmu nebo skupině a také vedoucího týmu nebo skupiny. Cipro (2015, s. 124) uvádí, že týmové koučování podporuje tvořivou atmosféru a týmové „vědomí my“. Při týmovém koučování je dle Cipra častěji využíván externí přístup, kdy kouč jako vnější nezávislý faktor může lépe vnímat skrytý potenciál celého týmu.

Externí koučování realizuje dle Cipra (2015, s. 125) externí specialista obvykle z oblasti managementu nebo psychologie. Výhodou pro manažery je možnost probírat pracovní témata, o kterých z různých důvodů nemohou nebo nechtějí hovořit s kolegy v rámci firmy. Podmínkou je závazek diskrétnosti ze strany kouče v souladu s etikou koučování. **Interní koučování** vnímá Cipro (2015, s. 126) jako jednu z manažerských funkcí, kdy interní pracovník není specialistou na koučování. Manažer pak v roli interního kouče sděluje, jaké jsou vstupy a jaké mají být výstupy, ale proces řešení ponechává na samostatnosti podřízených. Manažer tak zastává funkci podpůrnou, facilitující a kontrolující. Interní kouč využívá svou řídicí moc k rozvíjení svých lidí (Cipro, 2015, s. 127). Suchý a Náhlovský (2007, s. 51) vnímají interní koučování jako styl vedení lidí a týmů.

Koučování je také možné chápat jako **styl komunikace a systém zásad jednání v rámci firemní kultury**, kdy vedoucí pracovníci ve svém řídicím stylu aplikují principy koučování. Tento styl je možné realizovat v organizacích se silnou firemní kulturou, kde je preferována přímá komunikace a uplatňuje se vyšší míra důvěry ve schopnosti pracovníků (Cipro, 2015, s. 127).

Svobodová (2015, s. 28-29) rozděluje koučování odlišně, a to na **dovednostní** (skill coaching), **výkonnostní** (performance coaching), **rozvojové** (development coaching) a **transformační** (transformational coaching). Dovednostní koučování je zaměřeno na získání konkrétních dovedností, sleduje změnu chování, cílem je akce, úspěch se měří podle

dosaženého standardu kvality. Výkonnostní koučování je zaměřeno na cíl, důležité jsou obchodní cíle podle korporátních priorit. Úspěch se měří splněním úkolu a požadovaným chováním. Rozvojové koučování je zaměřeno na osobnost a osobní cíle, cílem je získání zkušeností, úspěch se měří spokojeností s prací a se sebou sama. Transformační koučování je zaměřeno na smysl života a podstatu bytí. Sleduje změnu vnitřního přesvědčení, cílem je dosažení moudrosti, úspěch se měří pocitem pohody a štěstí (Svobodová, 2015, s. 28).

Suchý a Náhlovský (2007, s. 53) hovoří také o **sebekoučování**. Dle autorů je třeba vytvořit si svého vnitřního pozorovatele, který bude sledovat naše myšlení a jednání. S ním je pak možné vést dialog podobně jako s koučem a postupně se snažit ztotožňovat se více se svým pozorovatelem než sám se sebou.

Při koučování lze také využít **model GROW**. Jedná se metodu využívanou agilními kouči a vzhledem k její jednoduchosti také často liniovými manažery. Jedná se o zkratku anglických slov, kde G znamená cíl (goal), R aktuální stav (reality), O možnosti (options) a W vůli nebo cestu kupředu, uzavření sezení (will, way forward, wrap up). Tento model má pomoci koučovaným zlepšit jejich výkonnost, lépe se rozhodovat, naučit se nové schopnosti nebo dosáhnout kariérních, životních nebo jiných cílů (AgilePRO, 2021). Využití metody GROW vede k nalezení toho, co chce koučovaný skutečně dělat, jak daleko na své cestě je a na čem musí pracovat, k identifikování zdrojů a překážek, nalezení způsobů jako tyto překážky překonat, jak získat podporu a další motivaci (Koučink Team, 2022).

Dalším modelem je **model ADAPT**. Cílem tohoto modelu je upravit výkonnost. Tento model je posloupností potřebných kroků, které by měl kouč se svým klientem postupně procházet. Písmeno A představuje analýzu současné výkonnosti, D dát dohromady plán, A aktivizovat plán, P pravidelně kontrolovat pokrok a T tázat se (Institut EuroSchola, 2022).

Dále je možné využívat **techniku strukturovaného rozhovoru**, kdy si kouč připraví otázky pro poznání koučované osoby, **techniku přehrávání situací**, **techniku otázkologie**, která je zaměřená na kladení otázek nebo **techniku povzbuzování** (Institut EuroSchola, 2022).

2.4 Přínosy a překážky koučování

Jako každá metoda, má i koučování své přínosy, ale i překážky, kterým se věnuje tato kapitola.

Mezi **přínosy koučování** řadí Crkalová a Riethof (2012, s. 25) nebo Suchý a Náhlovský (2007, s. 32) rozvoj osobnosti, uvědomění si vlastních hodnot a potřeb, zkvalitnění komunikace, zlepšení vztahů na pracovišti, zvýšení motivace a uspokojení z práce, předcházení syndromu vyhoření, zlepšení efektivity práce a výkonnosti nebo schopnost přijímat a dělat změny. Folwarczná (2010, s. 90) připojuje ještě individuální přístup ke koučovanému a zaměření na jeho potřeby, vysokou flexibilitu a urychlení rozvoje koučovaného, řešení reálných problémů z pracovního prostředí, jasné směřování k vytyčenému cíli a zvyšování odpovědnosti koučovaného za výsledky práce i za vlastní rozvoj. Folwarczná (2010, s. 91) dále uvádí, že názory na výhody (i nevýhody) koučování byly dle výzkumů shodné u manažerů a personalistů.

Stejně vnímají přínosy koučování Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009, s. 26-28), kteří je rozdělují vzhledem k pracovníkům, vedoucím, firmě a zákazníkům. Pracovníkům pomáhá nacházet smysl své práce, zvyšuje motivaci a uvědomění svých schopností. Uspokojuje základní potřeby rozvoje a seberealizace a pracovník je tak schopen pracovat samostatněji a nezávisleji. Z toho vyplývá i přínos pro vedoucí pracovníky, kteří mají více času na své vlastní úkoly. Důležitá je však ochota vedoucího udělat ze svých pracovníků silné a úspěšné lidi. Firmě pak koučování přináší zlepšení pracovní atmosféry, týmové práce a celkové zvýšení výkonnosti a produktivity. Koučování vede k tomu, že jednotlivci i skupiny více využívají svůj potenciál. To vše má pochopitelně pozitivní dopad na klienty, kteří jsou rádi v kontaktu s lidmi, kteří přinášejí do vztahu se zákazníkem pozitivní energii.

Whitmore (2019, s. 168-170) se v přínosech koučování shoduje s výše uvedenými autory. Mezi výhody koučování řadí vyšší výkonnost a produktivitu (koučování probouzí v lidech to nejlepší), rozvoj lidí (koučování funguje dlouhodobě), lepší schopnost učit se, lepší vztahy (komunikace je efektivnější díky dotazování se) a vyšší kvalitu života (koučování je založené na respektu, vytváří lepší vztahy, umožňuje dosahovat lepších výsledků, čímž dochází ke zlepšení atmosféry na pracovišti). Koučování nabízí více času pro manažera (koučování zaměstnanci chtějí pracovat samostatně, není třeba na ně dohlížet), podporuje

tvůrčí myšlení (koučování vytváří prostředí, kde se lidé nemusejí obávat výsměchu nebo ukvapeného hodnocení), umožňuje lepší využití lidí, jejich schopností, dovedností a zdrojů (manažer může během koučování objevit skryté zdroje svých zaměstnanců). Vytváří podmínky pro rychlejší a efektivnější odezvu na případné ohrožení (lidé jsou ochotnější převzít iniciativu), poskytuje větší flexibilitu a adaptabilitu vůči změnám (celé koučování je o změně a schopnosti být vnímavý a odpovědný). Vytváří motivovanější zaměstnance (lidé jsou výkonní, protože chtějí, nikoliv proto, že musí) nebo také přispívá ke změně kultury organizace (jakýkoliv program zaměřený na koučování usnadní změny podnikové kultury). Výhody koučování výstižně shrnuje citát: „*Můžete člověka přinutit, aby běžel. Nemůžete ho ale přinutit, aby běžel rychle*“ (Whitmore, 2019, s. 168).

Cipro (2015, s. 228) podotýká, že přínosy koučování je zapotřebí rozdělit podle toho, z jakého úhlu pohledu se na ně díváme. Jiné preference mají zadavatelé, např. manažeri, personalisté, majitelé firem, jiné koučování zaměstnanci a jiné samotní koučové. Nicméně uvádí, že na výhodách koučování se shodly všechny tři skupiny.

Suchý a Náhlovský (2007, s. 65) nabízejí mírně odlišný pohled. Tvrdí, že koučování je přínosem prakticky pro každého, kdo absolvuje koučování v délce nejméně dvanácti měsíců, zdůrazňují však, že záleží na osobní aktivitě. Absolventy rozdělují do čtyř skupin podle pokroku a zlepšení, kdy velmi mírný pokrok se projeví u 5-10 %, mírný pokrok u 10-20 %, podstatný pokrok u 25-50 % a výrazný pokrok u 50 % a více lidí.

Jarošová, Pauknerová a Lorencová (2016, s. 175) uvádějí, že doposud existuje málo skutečných a měřitelných důkazů efektivity koučování, a že existuje málo výzkumů, které by se zaměřovaly na dlouhodobé účinky koučování. Jednou z oblastí, kde pozitivní dopady prokázány byly, je tzv. self-efficacy. Jedná se o koncept, který říká, do jaké míry daný jedinec důvěřuje svým schopnostem a do jaké míry cítí kontrolu nad svým jednáním. Výzkum došel k závěru, že koučování self-efficacy zvyšuje.

Odborná literatura se věnuje také nevýhodám či **překážkám a rizikům koučování**. Je zřejmé, že v koučování hraje hlavní roli kouč a jeho osobnost. Není proto překvapením, že jednou z hlavních překážek může být právě problém na straně kouče.

Daňková (2015, s. 12) stejně jako Cipro (2015, s. 229) zmiňuje například nezralost kouče, tedy situaci, kdy koučova intelektuální a osobnostní zralost nedosahuje úrovně koučovaného. Na druhou stranu Rogers (2017, s. 86) nebo Suchý a Náhlovský (2007, s. 26) dodávají, že kouč nemusí být expert v oboru podnikání koučovaného, ale musí rozumět chování lidí v organizaci, vědět, jaké hodnoty mohou vedoucí pracovníci přinášet, a jaký tlak je na ně v jejich vedoucí roli kladen. Dalším problémem na straně kouče může být dle Cipra (2015, s. 229) nedodržování základních pravidel koučování, to znamená, že se kouč chová spíše jako oponent, kritik mentor nebo kazatel. Od koučovaného očekává „správné“ odpovědi, koučovaného bere jako objekt manipulace v případě, že ho podceňuje nebo ho dokonce považuje za svého rivala nebo nepřítele. Suchý a Náhlovský (2007, s. 62-63) upozorňují na sklony dávat rady, což považují za velké riziko koučování. Smyslem koučování není dle autorů dávat dobré rady, ale pomoci koučovánému, aby si dokázal poradit sám.

Podrobněji se tomuto tématu věnuje Starr (2016, s. 127-161) nebo také Cipro (2015, s. 230). Autoři shodně uvádějí, že celkový fyzický i psychický stav kouče má vliv na to, zda je koučování efektivní či nikoliv. Aby kouč mohl naslouchat, přemýšlet, soustředit se a věnovat koučovánému pozornost, musí být v dobré kondici. Mezi bariéry koučování řadí Starr (2016, s. 127-161) situace, kdy kouč mluví příliš a nenechá prostor koučovánému, významně zasahuje do směru a obsahu konverzace, identifikuje problém tam, kde ho koučovaný nevidí, chce udělat na koučovaného dobrý dojem a nesoustředí se na koučovaného a vlastní rozhovor nebo se snaží aplikovat postup, který fungoval u jiného koučovaného, ale neuvědomuje si, že situace je odlišná. Cipro (2015, s. 230) doplňuje bagatelizování nebo zjednodušování záležitostí koučovaného ze strany kouče, manipulaci klienta podle vědomých i nevědomých cílů kouče nebo neodhadnutí rizika psychopatologických problémů koučovaného.

Překážky mohou být také na straně koučovaného nebo koučovaných. Folwarczná (2010, s. 90) upozorňuje, že koučování je velmi individuální metoda, která nemusí vyhovovat každému. Stejný pohled má také Podaná (2012, s. 27), která říká, že koučovat lze každého, kdo chce být koučován a ideálně toho, kdo přichází sám. Daňková (2015, s. 13) doplňuje, že mnoho lidí s koučováním má již své zkušenosti, které nemusejí být vždy pozitivní. Autorka

upozorňuje, že je velmi důležité zvážit, kdy a na koho koučování použít. Obdobně nahlíží na tuto problematiku Cipro (2015, s. 229), který považuje koučování za málo účinné tam, kde je silná demotivace na straně koučovaného pracovníka, ale z různých důvodů tvrdí, že má o koučování zájem.

Cipro (2015, s. 229), Suchý a Náhlovský (2007, s. 64) nebo Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009, s. 224) řadí mezi překážky také nedostatek času na straně koučovaných. Autoři s tímto tvrzením polemizují a např. Suchý a Náhlovský (2007, s. 64) tvrdí, že kdo má zájem, má koučování jako prioritu a čas si vždy najde. Doplnují však, že by se kouč měl přizpůsobit časovým možnostem koučovaných pracovníků, aby koučování například zasahovalo co nejméně do jejich pracovní doby. Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009, s. 225) zmiňují, že mnoho lidí se raději věnuje tomu, co dobře umí a co je baví. Vedoucí si tak ponechávají úkoly, které by mohli delegovat na podřízené. Měli by proto zvážit, které činnosti musejí skutečně vykonávat sami. Koučování může manažerovi pomoci zlepšit efektivitu práce.

Častou překážkou na straně koučovaných je také odpor ke změně. Cipro (2015, s. 229) říká, že se vyskytuje zejména u konzervativnějších koučovaných, kdy pak tlak kouče vyvolává ještě větší protitlak. Dle autorů je tedy důležité zvážit, zda je odpor vyvolán např. pohodlností, pasivitou, snahou nevybočovat z řady nebo nepochopením smyslu osobního růstu. Zaleží také na celkovém klimatu firmy, zda je změnám nakloněna či nikoliv a zda nadřízení aktivně koučování podporují. Mezi další překážky řadí Cipro (2015, s. 229) antipatii k osobě kouče, plošné přidělování kouče nebo, jako jeden z mála z autorů, také vysoké finanční náklady.

2.5 Koučování vs. jiné metody

Koučování je třeba odlišit od jiných metod, jako je například mentoring, psychologické poradenství, konzultantství, psychoterapie, trénink nebo lektorství. Tímto tématem se zabývá například Cipro (2015, s. 21-25) nebo Zatloukal a Vítek (2016, s. 25-26).

Při **mentoringu** bývá mentor starší kolega nebo nadřízený, který má mnohaleté zkušenosti oboru a mentorovaný se od něj učí. Mentor působí jako vzor a mentorovaný se identifikuje s jeho způsobem jednání i stylem řešení úkolů. Podporuje kariérní růst mentorovaného a zasvěcuje ho do prostředí organizace. Postupně přechází z role formální autority do role

více přátelské a jedná se o bezplatné doprovázení. Oproti tomu kouč neradí a nemusí být nutně starší a zkušenější. Vztah mezi koučem a koučovaným je založen na principu partnerství a jde také o placenou službu (Cipro, 2015, s. 21, Zatloukal a Vítek, 2016, s. 25).

V **psychologickém poradenství** se poradce zaměřuje spíše na minulost nebo na překonání aktuálního problému než na rozvoj potenciálu klienta. Poradce radí, sděluje návody a poukazuje na důsledky určitého chování. V psychologickém poradenství není příliš posilována klientova samostatnost, ten je naopak spíše intelektuálně závislý na poradci. Kouč se naopak zajímá o budoucí rozvoj klienta, nesnaží se analyzovat minulé děje a hledat souvislost se současnou situací. Cílem je zlepšit současný stav podle klientových cílových představ a vést klienta k tomu, aby využíval svůj potenciál (Cipro, 2015, s. 22).

Pokud jde o **konzultování**, konzultant je expert, který podává odborné odpovědi. Důraz je kladen na expertní přínos, kde konzultant přináší znalosti a nemá příliš zájem je přenášet na klienta. Jeho rozvoj je tedy blokován, jelikož konzultant ho nezahrnuje do podrobností řešené situace. Kouč naopak předpokládá, že klient je dostatečně schopný, aby sám při vhodné podpoře našel zdroje pro vyřešení problému. Koučování podporuje vědomí klienta, že on sám je nejkompentnější odborníkem na svou oblast. Kouč klienta motivuje v jeho úsilí (Cipro, 2015, s. 22, Zatloukal a Vítek, 2016, s. 25).

Psychoterapie se zabývá léčením psychických nemocí či poruch a provádí ji kvalifikovaná osoba, obvykle lékař, psycholog nebo terapeut. Kouč se nezabývá psychopatologií klienta, ale hledá jeho rozvojový potenciál a zaměřuje se na posilování zdravých stránek (Cipro, 2015, s. 23). Na druhou stranu se kvalifikovaní terapeuti také často věnují koučování (Zatloukal a Vítek, 2016, s. 26).

Trénink funguje na principu učení a opakování, jde o navykání či výcvik a často je potlačována svobodná vůle klienta. Vede sice k dobrému výkonu v krátkém čase, ale potlačuje v klientovi jeho vlastní volbu a vnitřní výkonovou motivaci. Kouč vede klienta k méně viditelným cílům, jako je sebeúcta, prožitek z dobrého výkonu nebo seberealizace. Především je podporována vnitřní motivace (Cipro, 2015, s. 23).

Lektor je vnímán jako učitel, který přednáší a používá zažité fráze a poučky. V rámci firemního vzdělávání lektor často vede různé vzdělávací kurzy. Kouč spojuje učení se s pozitivními prožitky a není učitelem, ani odborníkem na danou oblast (Cipro, 2015, s. 24).

2.6 Charakteristiky kouče

V předchozí kapitole byla zmíněna důležitost osobnosti kouče, je možné tedy na toto téma navázat. V první řadě je důležité zmínit, kdo může být koučem, respektive profesionálním koučem.

V České republice spadá koučování do profesí s živností volnou. Živnost volná obsahuje živnosti, které opravňují k výkonu činností, pro jejichž provozování zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti (Živnosti.eu, 2021). Lze se také odvolat na § 5 Občanského zákazníku, který říká, že *„kdo se veřejně nebo ve styku s jinou osobou přihlásí k odbornému výkonu jako příslušník určitého povolání nebo stavu, dává tím najevo, že je schopen jednat se znalostí a pečlivostí, která je s jeho povoláním nebo stavem spojena. Jedná-li bez této odborné péče, jde to k jeho tíži“* (AION CS s.r.o., 2021). Žádné konkrétní odborné znalosti tedy uvedeny nejsou.

Profese kouče není zahrnuta ani v Národní soustavě kvalifikací (NSK). V souvislosti se vzděláváním v organizaci lze v NSK (Národní soustava kvalifikací, 2014) nalézt například profesi Lektor dalšího vzdělávání (75-001-T), Manažer dalšího vzdělávání (75-021-T), Specialista/specialistka vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (62-014-R), Kariérový poradce pro vzdělávací a profesní dráhu (75-004-R), případně Personalista/personalistka (62-007-N).

Profese kouče je naopak zahrnuta v Národní soustavě povolání (NSP), kde je kouč charakterizován následovně.

„Kouč prostřednictvím specifických psychologických a koučovacích technik a koučovacích otázek podporuje jednotlivce nebo pracovní týmy při nalézání optimálních postupů, strategií, plánů a řešení v oblasti řízení a rozvoje managementu“ (Národní soustava povolání, 2017).

Povolání kouče má v NSP uvedenou kvalifikační úroveň Magisterský studijní program (NSP 7) a za nejvhodnější kvalifikaci je považován magisterský studijní program v humanitním oboru. Mezi nutnými odbornými dovednostmi je uvedeno kladení

koučovacích otázek, vedení koučovacího rozhovoru, využívání dostupných zdrojů k docílení klientova vytyčeného výsledku, aktivní naslouchání v průběhu koučovacího rozhovoru, udržení koučovací pozice v procesu, stanovení a dosahování předem stanovených reálných cílů a využívání koučovacích nástrojů. Mezi nutné odborné znalosti patří dle NSP management obecně, andragogika a psychologie. Co se týče zátěže a rizika povolání, je uvedena duševní zátěž na stupni 2 (z celkových 4). Ačkoliv dle legislativy nemusí mít kouč žádný certifikát, doporučuje například Mohauptová (2013, s. 59), aby měl kouč vzdělání certifikované u některé z profesních organizací pro koučování.

Profese kouče není vymezena legislativně, existuje ale Etický kodex mezinárodní federace koučů (ICF). Tento kodex se skládá ze čtyř částí a popisuje klíčové definice, hodnoty, etické principy, zásady a standardy. V závěrečné části je formulace slibu, který by měl každý kouč složit (Etický kodex ICF, 2021).

Úvod popisuje, jakým způsobem a kde kodex uplatňovat, definice vysvětlují pojmy jako je například koučovací vztah, konflikt zájmů, zachování mlčenlivosti, rovnost, objednatel apod. Další část hovoří o klíčových hodnotách v souvislosti s koučováním. Etické standardy a zásady obsahují odpovědnost vůči klientům (zde se hovoří o dohodě s klientem, zachování mlčenlivosti, konfliktech zájmů, změnách hodnot ve vztahu kouče a koučovaného, respektu ke koučovanému, důsledcích vyplývajících z koučování apod.), odpovědnost k praxi a výkonu (tato část je především o dodržování Etického kodexu a o kvalitě práce), odpovědnost k profesionalitě (zde se jedná o koučovací kompetence, odbornost, zkušenosti, certifikace apod.) a odpovědnost ke společnosti (jde např. o zákaz jakékoliv diskriminace, úctu k intelektuálnímu vlastnictví druhých a čestné jednání).

Jak uvádí Mohauptová (2013, s. 60), organizace sdružující kouče, což jsou v České republice ICF, ČAKO a EMCC, své členy Etickým kodexem zavazují. Etikou v koučování se zabývají i další autoři. Například Crkalová a Riethof (2012, s. 308) popisují etické principy pro používání osobnostní typologie v koučování. Hovoří o důvěrnosti informací zjištěných pomocí dotazníků, dobrovolnosti, možnosti vyjádření nesouhlasu ze strany účastníků a dalších aspektech souvisejících s použitím typologie osobnosti. Stacke (2005, s. 82) rovněž hovoří o etice kouče a shrnuje ji do čtyř pravidel. Prvním je ujištění o svobodném rozhodnutí koučované osoby, druhým možnost dané osoby koučování kdykoliv bez udání důvodu

přerušit, třetím pravidlem je stanovení cíle, počtu a způsobu rozhovorů, poskytnutí informací o metodách a finančních podmínkách a čtvrtým je zachování mlčenlivosti.

Cipro (2015, s. 145-146) se odvolává na Kodex profesionálních standardů ICF, kde mimo jiné vyzdvihuje nepoškozování obrazu koučování na veřejnosti, nutnost kouče neustále se vzdělávat, ale nezkreslovat svou odbornost nebo zkušenosti. Stejně jako Stacke (2005, s. 82) zmiňuje nutnost stanovení cílů, diskrétnost nebo možnost ukončení koučování ze strany koučovaného. Jako nezbytnou součást práce profesionálního kouče považuje Cipro (2015, s. 146) také supervizi u zkušenějšího kolegy nebo intervizi, kdy si své zkušenosti vyměňují kolegové.

Kromě dodržování etického kodexu musí mít kouč potřebné kompetence. Starr (2016, s. 52) nebo také Daňková (2015, s. 12) si kladou otázku, kdo může koučovat, respektive jestli může koučovat každý. Zatímco Daňková (2015, s. 12), Suchý a Náhlovský (2007, s. 25) nebo Cipro (2015, s. 142) zdůrazňují nutnost zralosti kouče a jeho zkušenosti, věří Starr, že koučovat může každý, kdo je skutečně odhodlán rozvíjet své dovednosti v koučovacích rozhovorech. Odůvodňuje to tím, že síla záměru je důležitější než stávající úroveň schopností.

Většina autorů se však shoduje, že kouč by měl být zralý optimistický člověk s dostatkem zkušeností, který je schopen sebeovládání, je odhodlán rozvíjet se, neustále se učit, měnit k lepšímu a přispívat k lepší kvalitě práce (Cipro, 2015, s. 142, Suchý a Náhlovský, 2007, s. 25-26, Daňková, 2015, s. 12). Dalším atributem je dobře strukturované sebepojetí (Cipro, 2015, s. 142, Suchý a Náhlovský, 2007, s. 25), které se projevuje v přiměřeném sebehodnocení, sebeúctě a sebereflexi. Kouč by měl být schopen vytvářet a udržovat mezilidské vztahy (Cipro, 2015, s. 142, Starr, 2016, s. 52). Kouč musí mít velkou důvěru v proces rozvoje, což platí i v případě, že je koučem manažer (Stacke, 2005, s. 83). Výkonová motivace kouče by měla být nad průměrem běžné populace, kouč by měl být vytrvalý, cílevědomý a důsledný, aby tímto způsobem působil na koučované (Cipro, 2015, s. 142).

Suchý a Náhlovský (2007, s. 25) dávají kompetence kouče do souvislosti s emoční inteligencí skládající se z pěti složek, které zahrnují sebeovládání, sebeuvědomění, motivaci, empatii a sociální dovednosti. Za zásadní pro kouče považují sebeovládání a empatii. Kouč

by naopak neměl být autoritativní, agresivní, manipulativní, pasivní, lhostejný, neangažovaný, vznětlivý, netrpělivý, sobecký a sebestředný, namyšlený, přezíravý nebo pesimistický. Autoři dokonce zmiňují, že by kouč v sobě neměl mít nic negativního, např. strach, odpor, zlost apod. a doplňují, že pokud něco takového v sobě výjimečně objeví, musí si s tím umět okamžitě rychle poradit. Stejný názor nesdílí žádný jiný autor.

Cipro (2015, s. 142) nebo také Daňková (2015, s. 15) hovoří v souvislosti s koučováním o přirozenosti. Kouč by měl dle autorů působit autenticky. Důležitá je proto empatie a Cipro (2015, s. 142) připojuje také smysl pro humor. Daňková (2015, s. 22) se domnívá, že ne každý se hodí na to, aby byl koučem, ani v případě, že má vysokou míru motivace a znalostí. Podle autorky bývají lepšími kouči lidé, kteří jsou méně direktivní. Dobré koučovací otázky může dle Daňkové (2015, s. 22) položit například i kamarádka nebo kdokoliv, kdo „uhodí hřebíček na hlavičku“.

Jelikož koučování je především o rozhovoru, patří mezi další významné schopnosti kouče kladení otázek. Suchý a Náhlovský (2007, s. 19) nebo Podaná (2012 (s. 48) uvádějí, že kladení otázek je základní rolí kouče, a že otázkami kouč pomáhá koučovanému určit si cíle a priority, zvolit řešení, rozhodnout o dalším postupu, podívat se na svou situaci z jiných pohledů nebo jiným způsobem. O kladení otázek hovoří také Starr (2016, s. 90), která zdůrazňuje, že dobrá otázka by měla být jednoduchá, mít jasný účel a měla by ovlivňovat směr myšlenek, aniž by je ovládala.

Je zřejmé, že na kladení otázek navazuje naslouchání, které je další klíčovou kompetencí kouče. Na první pohled by se mohlo zdát, že naslouchat je snadné, ale například Podaná (2012, s. 44) nebo Starr (2016, s. 71) upozorňují, že to tak nemusí být. Podaná (2012, s. 45) uvádí, že důležité je, aby se kouč soustředil, případně si dělal poznámky a na závěr rozhovoru učinil rekapitulaci. Pokud koučovaný hodně mluví a koučovi není obsah plně srozumitelný, je vhodné požádat koučovaného o jeho vlastní shrnutí do jedné věty. Starr (2016, s 72-78) dokonce hovoří o několika úrovních naslouchání. Naslouchání rozděluje na „kosmetické“ (cosmetic listening), což v podstatě znamená, že posluchač naslouchání pouze předstírá, „konverzační“ (conversational listening), které se děje v běžných denních rozhovorech a „aktivní“ (active listening), které by si měl osvojit právě kouč. Jak už samo slovo napovídá,

jedná se o naslouchání, které vyžaduje určitou aktivitu, tj. potvrzení toho, co koučovaný sděluje, přeformulování řečeného, ověření porozumění apod.

Whitmore (2019, s. 31) se podrobněji zabývá manažerem v roli kouče. Polemizuje, zda může být manažer zároveň kouč, když rozhoduje o platech, odměnách, postupu i trestech. Autor se domnívá, že pokud je manažer opravdu dobrý, může koučem být. Podmínkou je, aby měl potřebné schopnosti, mezi které lze zařadit empatii, objektivitu a upřímnost vůči sobě samému, nestrannost a ochotu jednat se svými lidmi jinak než doposud. Whitmore (2019, s. 36) odpovídá také na otázku, kdy má manažer volit koučování a kdy příkazování. V krizových situacích, kdy hraje roli čas, je vhodnější předat instrukce. V situacích, kdy je důležitá kvalita, je možné volit koučování zaměřené na přesné vnímání reality a na vysokou míru odpovědnosti. Pokud je cílem něco se naučit, je to právě koučování, které umožní si nové poznatky nejen osvojit, ale také zapamatovat. Oproti tomu Daňková (2015, s. 13) se domnívá, že se manažer nemůže koučování věnovat od začátku do konce, protože koučovací rozhovor vyžaduje značné množství času. Je přesvědčena, že manažer může ve své řídicí práci využívat jen určité prvky koučování

Klíčové kompetence kouče shrnuje Bartoníčková (In: Cipro (2015, s. 143) v Desateru špičkového kouče. V Desateru uvádí, že kouč by měl věřit v sám sebe, být autentický, mít jasné cíle, měl by se rozvíjet a učit se novým věcem. Měl by být schopný naslouchat, zajímat se o klienta, být zvědavý, zároveň by mu neměl chybět smysl pro humor a pokora. Důležitá je integrita osobnosti, upřímnost, individuální přístup a flexibilita myšlení. Kouč by měl mít dobrou intuici, být odvážný, kreativní, ochotný nést riziko a otevřený ke změnám. Autorka hovoří také o finanční stabilitě a transparentnosti v jednání o penězích. Kouč by měl být schopen udržovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a vyzařovat celkovou spokojenost a pohodu. Zásadní je respekt k etickým zásadám koučování.

Většina autorů se shoduje, že kouč by měl být zralý a zkušený člověk s vysokou mírou sebereflexe, sebeovládání a vnitřní motivace. Měl by projevovat skutečný zájem o klienta a věřit v jeho potenciál. Mezi klíčové kompetence kouče odborníci řadí také kladení otázek a schopnost naslouchat.

3 Výzkumné šetření

Obsahem průzkumu bylo zmapovat využívání koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích. Cílem průzkumu bylo zjistit, jaký je hlavní přínos této metody, jaké jsou její případné překážky a zda se jedná o metodu vzdělávací nebo spíše psychologickou. Průzkum zkoumal pohled koučovaných zaměstnanců, personalistů nebo manažerů a profesionálního kouče.

3.1 Metodologie

Tato kapitola popisuje použité metody. V teoretické části bylo čerpáno z českých a zahraničních monografií a byla použita metoda obsahové analýzy a metoda komparace. Pro získání primárních dat byla použita metoda dotazníkového šetření, polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů.

Dotazníkové šetření bylo provedeno z důvodu získání většího množství odpovědí od zaměstnanců různých organizací. Pro vytvoření dotazníku byly použity formuláře Google a pomocí tohoto nástroje byl sestaven dotazník s osmnácti otázkami s výběrem možností (Příloha 1 a Příloha 2). U některých otázek vybírali respondenti pouze jednu možnost, u některých mohli zvolit až tři možnosti, což bylo uvedeno u otázek, kterých se to týkalo. U otázek, kde byla možná pouze jedna odpověď, formulář technicky neumožňoval zvolit odpovědí více, u otázek, kde mohli respondenti volit možnosti tři, formulář technicky umožňoval zvolit i více odpovědí. U otázek, kde bylo možné vybírat až tři možnosti, byla rovněž přidána možnost „jiné“, aby mohli respondenti dopsat vlastní odpověď. Na začátku dotazníku byl následující text a instrukce k vyplnění.

Setkali jste se ve vaší firmě s koučováním a vy sami jste byli koučováni?

Pokud ano, ráda bych vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro zpracování mé diplomové práce s názvem Využití koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích.

Dotazník se skládá z 18 otázek s výběrem možností a jeho vyplnění vám zabere maximálně 15 minut. Odpovědi jsou anonymní a budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce. Jakékoliv otázky či připomínky můžete směřovat na můj email matejkovamarket@seznam.cz.

Předem moc děkuji za spolupráci! Markéta Matějková

Před provedením vlastního průzkumu byl proveden průzkum pilotní, kdy byl odkaz na vytvořený formulář zaslán dvěma různým osobám, které byly v minulosti koučovány. Důvodem pilotního průzkumu bylo ověřit, zda jsou otázky srozumitelné a zda formulář funguje správně po technické stránce. Na základě zpětné vazby obou respondentů byla upravena instrukce k výběru otázek, a to následovně.

- původní znění zadání: vyberte pouze 3 možnosti
- nové znění zadání: vyberte maximálně 3 možnosti.

Vlastní průzkum probíhal od 4. února do 19. února 2022. K rozeslání odkazu k dotazníku byla využita sociální síť LinkedIn, kde byla zaslána hromadná zpráva 82 respondentům. Byly vybírány pouze osoby, které pracují v obchodní organizaci, ale nebylo předem zřejmé, kolik z nich bylo skutečně koučováno, resp. tato informace byla známá jen u některých z nich. Jednalo se o respondenty z minimálně 12 různých organizací.

Obsah zprávy pro oslovené byl následující:

Prosba o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci.

Pokud jste se setkali ve vaší firmě s koučováním a vy sami jste byli v roli koučovaného, velmi mi pomůžete, když vyplníte následující dotazník:

<https://docs.google.com/.../1T4ft.../edit> (odkaz z dotazníku)

Odpovědi jsou anonymní a slouží výhradně pro účely mé diplomové práce. Otázek je 18 a vyplnění zabere přibližně 15 minut.

Předem děkuji! Markéta Matějková

Jak je patrné, zpráva osloveným obsahovala odkaz k dotazníku, který byl uložen na disku Google. Zpráva byla zaslána dne 4. února 2022 a dne 19. února 2022 ve večerních hodinách byl dotazník uzavřen pro další odpovědi (nebylo již možné dotazník dále vyplňovat).

Celkem se vrátilo 26 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 32 %. Je však třeba zmínit, že ne všichni oslovení mohli dotazník vyplnit, protože nemuseli být koučováni. Za správně vyplněný dotazník byl považován i takový, kde respondent vybral více než tři možnosti (u otázek, kde byla možnost vybrat odpovědi více, maximálně to měly být tři), což

se stalo pouze ve dvou případech. Za správné byly rovněž považovány dotazníky, kde některé odpovědi chyběly. Vyřazen byl také jeden dotazník, kde byly odpovědi v rozporu, tj. respondent v jedné otázce odpověděl, že kouč byl nedůvěryhodná osoba a v další otázce na kladné stránky kouče zvolil možnost důvěryhodnost.

Zpracování získaných dat probíhalo pomocí formuláře Google, který zobrazuje odpovědi v různých formách. Nabízí souhrnný přehled, kde jsou vidět odpovědi v grafech s počtem a procenty nebo je možné zobrazit jednotlivé otázky a odpovědi na ně. Tyto přehledy byly prozkoumány a následně analyzovány v další části této práce. Výsledky ukazuje Příloha 3.

Polostrukturované i nestrukturované rozhovory probíhaly v průběhu měsíce února 2022. Byly provedeny s personalisty nebo manažery, kteří mají s koučováním zkušenosti a proběhl také rozhovor s profesionálním koučem, který se zabývá koučováním v organizacích. Personalisté nebo manažeři pro rozhovor byli vybráni na základě informace o tom, jestli v jejich organizaci koučování probíhá. Profesionální kouč byl vybrán na základě doporučení.

Rozhovory byly předem domluveny a uskutečnily se osobně nebo online. Pro rozhovory byl předem stanoven okruh otázek, na jejichž základě byly rozhovory vedeny. Okruhy otázek pro personalisty/manažery a kouče jsou uvedeny v Příloze 4. Během rozhovorů byly odpovědi stručně zaznamenávány formou poznámek a následně byly podrobně přepsány do této práce.

3.2 Výsledky šetření

Následující kapitola se věnuje výsledkům dotazníkového šetření a polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů. Nejprve jsou popsány a interpretovány odpovědi na otázky dotazníkového šetření a dále pak rozhovorů. Kapitola rovněž obsahuje shrnutí obou částí a porovnání výsledků.

3.2.1 Dotazníkové šetření

V této kapitole jsou podrobně zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Jsou popsány jednotlivé otázky, jejich cíle a výsledky a v závěru jsou shrnuty zjištěné informace.

Otázka 1) Pohlaví

První otázka v dotazníku byla demografická a týkala se pohlaví. Respondenti vybírali jednu možnost. Šetření se zúčastnilo 46,2 % mužů a 53,8 % žen. Mezi koučovanými, kteří odpověděli, tedy není převaha žen ani mužů.

Otázka 2) Věk

Druhou demografickou otázkou byl věk respondenta, byla vybírána pouze jedna možnost. Celkem 50 % respondentů bylo ve věku mezi 41 a 50 lety, 23,1 % bylo mezi 31 a 40 lety, 19,2 % lidí bylo mladších 30 let a 7,7 % bylo mezi 51 a 60 lety. Starší než 60 let nebyl nikdo.

Otázka 3) Pracovní zařazení

Otázka se týkala pracovního zařazení respondenta, respondenti vybírali pouze jednu možnost. Cílem bylo zjistit, jaká skupina zaměstnanců se koučování účastní, zda je jedná o řadové zaměstnance nebo spíše management. Otázka měla být spíše formulována tak, aby pracovní zařazení bylo z doby koučování. Výsledek tedy může být mírně zkreslující. Nejpočetnější skupinou byli pracovníci středního managementu (46,2 %), dále pak řadoví zaměstnanci (23,1 %), pracovníci nižšího managementu (19,2 %) a nejméně bylo pracovníků vrcholového managementu (11,5 %).

Otázka 4) Velikost firmy

Cílem otázky bylo zjistit velikost organizací, ve kterých koučování nejčastěji probíhá. Respondenti vybírali pouze jednu možnost. V tomto případě byli zastoupeni zaměstnanci organizací všech velikostí. Stejně procento respondentů (23,1 %) bylo z organizací velikosti 1001-5000 zaměstnanců a 10000 a více zaměstnanců. Zajímavé je, že druhý největší podíl (19,2 %) měli zaměstnanci z organizací velikosti 101-500 zaměstnanců, tedy spíše menších. Je možné říci, že koučování se neomezilo pouze na velké korporace, ale probíhalo v organizacích všech velikostí.

Otázka 5) Koučování jste se zúčastnil/a dobrovolně?

Cílem bylo zjistit, jestli se zaměstnanci museli koučování zúčastnit z důvodu požadavku organizace nebo zda bylo dobrovolné. Byla vybírána pouze jedna možnost. Na otázku, zda se koučování zúčastnili dobrovolně, zodpovědělo 42,3 % respondentů, že určitě ano, 42,3 %

respondentů spíše ano a 15,4 % respondentů odpovědělo, že spíše ne. Možnost určitě ne ne zvolil nikdo. Výsledky ukazují, že většina lidí se koučování zúčastnila dobrovolně (84,6 %), ale poměrně velké procento (15,4 %) se koučování zúčastnit muselo.

Otázka 6) Byl vám sdělen účel koučování?

Cílem otázky bylo zjistit, jestli jsou koučování předem informováni o účelu koučování, tj. proč bylo koučování v jejich organizaci zavedeno a jaké by mělo přinést výsledky v jejich konkrétním případě. Respondenti vybírali pouze jednu možnost. Určitě ano odpovědělo 60 % respondentů, spíše ano 20 % respondentů a 20 % odpovědělo, že spíše ne. Nikdo neodpověděl, že mu účel určitě sdělen nebyl.

Většina lidí (80 %) účel koučování předem znala, ale stejně jako u předchozí otázky je poměrně vysoké procento (20 %) lidí, kterým účel sdělen nebyl, což může být překážkou efektivity této metody.

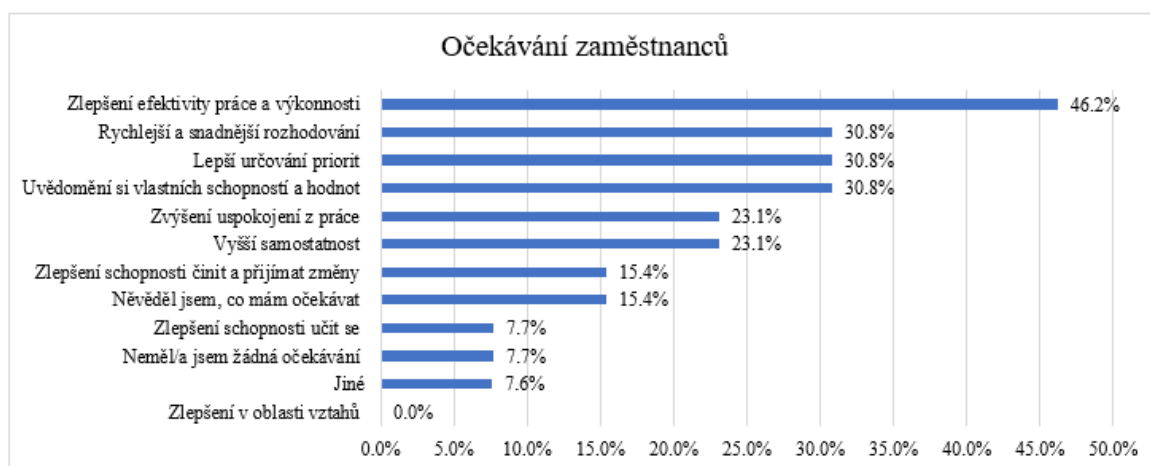
Otázka 7) Jaké jste měl/a od koučování očekávání?

Jednalo se o první otázku, kde měli respondenti vybrat více možností, maximálně však tři. Cílem bylo zjistit, jaké mají lidé od koučování očekávání, co jim může přinést nebo v čem se mohou pomocí této metody zlepšit. Možnosti odpovědí byly zvoleny na základě poznatků odborné literatury, např. autorů Whitmore (2019), Crkalová a Riethof (2012) nebo Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009). Byly vybrány přínosy koučování, o kterých tito autoři hovoří, což je zejména rozvoj osobnosti, uvědomění si vlastních schopností zlepšení komunikace a atmosféry na pracovišti, zvýšení efektivity práce, využití potenciálu nebo zlepšení schopnosti se učit.

Nejvíce respondentů očekávalo zlepšení efektivity práce a výkonnosti (46,2 %). Schopnost rychlejšího a snadnějšího rozhodování, zlepšení v určování priorit a uvědomění si vlastních schopností očekávalo stejný počet respondentů, a to 30,8 %. Dále to pak byla vyšší samostatnost a zvýšení uspokojení z práce (23,1 %) a zlepšení schopnosti činit rozhodnutí (15,4 %). Stejně procento lidí, tj. 15,4 % nevědělo, co má od koučování očekávat. 7,7 % lidí očekávalo zlepšení schopnosti učit se a stejné procento nemělo žádné očekávání. Možnost dopsat vlastní odpověď využili pouze dva respondenti, kdy jeden uvedl „career planning“, z čehož není jednoznačně patrné, co tím bylo myšleno, ale lze předpokládat že se jedná

o posun v pracovní kariéře. Druhý respondent uvedl, že koučink je drahý nesmysl, z čehož vyplývá, že má ke koučování negativní postoj a v jeho přínosy nevěří. Výsledky ukazuje Graf 1.

Graf 1: Očekávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že očekávání je více méně v souladu s možnostmi, které koučování skutečně nabízí. To se týká především zvýšení efektivity práce, která jde ruku v ruce s motivací, schopnostmi a výkonností člověka. Na druhou stranu žádný z respondentů nezvolil možnost zlepšení v oblasti vztahů a pouze 7,7 % respondentů zvolilo možnost zlepšení schopnosti učit se. Tento výsledek může naznačovat, že lidé nevnímají přínosy koučování tak široce, jak je popisují odborníci. Očekávají spíše konkrétní přínosy, jako je například rychlejší rozhodování, lepší určování priorit nebo uvědomění si vlastních schopností, které obvykle pak vedou i ke zlepšení v oblasti vztahů nebo schopnosti učit se, jak uvádí odborná literatura. Je také třeba říci, že 23,1 % respondentů nevědělo, co má očekávat nebo očekávání nemělo. Tento výsledek ukazuje, že mnoho lidí o koučování povědomí nemá.

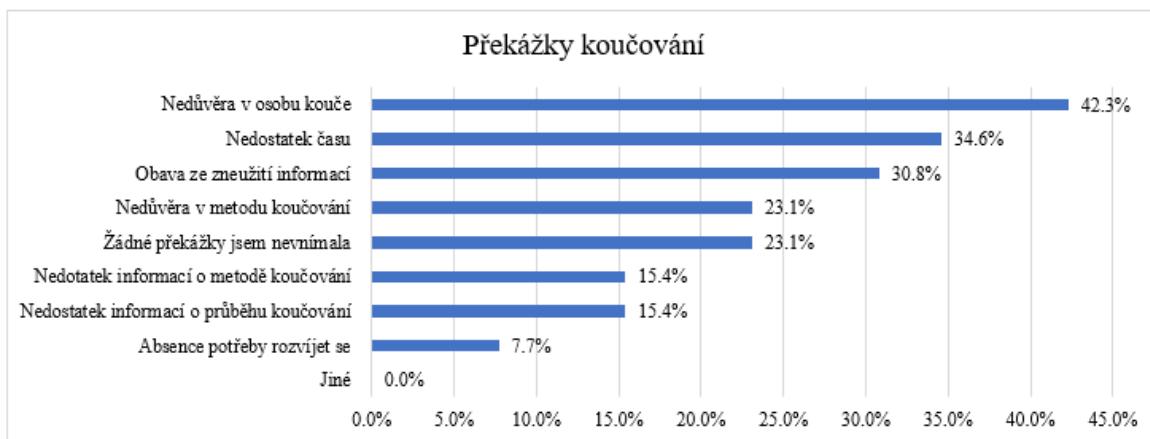
Otázka 8) Jaké případné překážky jste vnímala?

U této otázky měli respondenti vybrat více možností, maximálně tři. Cílem bylo zjistit, jaké případné překážky zaměstnanci vnímali, co považovali za riziko nebo viděli jako nevýhodu. Možné překážky, které byly u této otázky předloženy k výběru, vycházely rovněž z poznatků odborné literatury, kde autoři, např. Daňková (2015) nebo Cipro (2015) zmiňují v první řadě

problém na straně kouče, což může být jeho nezralost nebo nedodržování základních pravidel koučování. Stejní autoři také zmiňují překážky na straně koučovaných, což je například jejich nedůvěra v metodu koučování, demotivace na straně pracovníka, odpor ke změně nebo nedostatek času.

Nejvíce lidí (42,3 %) vnímalo jako překážku nedůvěru v osobu kouče, což není překvapivý výsledek, jelikož odborná literatura hovoří o osobě kouče jako o klíčovém faktoru v koučování. Pro 34,6 % respondentů byl druhou největší překážkou nedostatek času, což také není překvapivé, ačkoliv se v odborné literatuře objevil názor, že kdo má zájem, čas si vždycky najde (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 34). Zajímavé je, že 30,8 % respondentů mělo obavy ze zneužití informací, což je překážka, o které odborná literatura nehovoří. Důležité je také zmínit, že pro 30,8 % lidí byl překážkou nedostatek informací o metodě koučování nebo o celém procesu koučování. Poměrně vysoké procento respondentů (23,1 %) uvedlo jako překážku nedůvěru v metodu koučování. Tato nedůvěra může plynout z nedostatku informací. Celková neinformovanost se tedy ukazuje, stejně jako u předchozí otázky, jako poměrně zásadní bariéra. Žádné překážky nevnímala 23,1 % respondentů. Pouze 7,7 % lidí uvedlo jako překážku absenci potřeby rozvíjet se. Výsledky ukazuje Graf 2.

Graf 2: Překážky koučování



Zdroj: vlastní zpracování

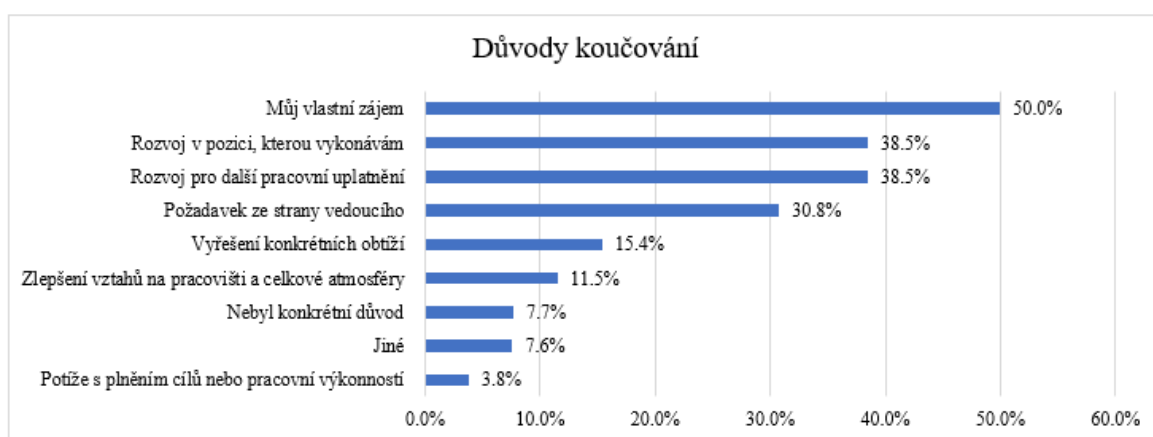
Otázka 9) Co bylo důvodem koučování ve vašem případě?

Respondenti mohli zvolit více možností, maximálně tři. Cílem této otázky bylo získat informace o tom, proč se firma rozhodla pro koučování zaměstnanců a zda se jednalo spíše

o přání či požadavek pracovníka nebo zájem firmy. Předložené možnosti vycházely z všeobecných výhod koučování a požadavků firmy či pracovníka.

Polovina lidí (50 %) uvedla, že důvodem koučování v jejich případě byl vlastní zájem a u 30,8 % dotázaných se jednalo o požadavek ze strany vedoucího. Nejčastějším důvodem pro koučování byl všeobecně rozvoj v pracovní kariéře, tuto možnost vybralo celkem 77 % respondentů, přičemž 38,5 % vybralo možnost rozvoje v pracovní pozici, kterou vykonává a stejné procento zvolilo možnost rozvoje pro další pracovní uplatnění. U 15,4 % dotázaných mělo koučování řešit konkrétní obtíže a u 11,5 % mělo zlepšit vztahy na pracovišti. V otázce č. 7 týkající se očekávání koučovaných však nikdo zlepšení v oblasti vztahů na pracovišti neočekával. V případě 7,7 % respondentů nebyl konkrétní důvod. Možnost potíže s plněním cílů nebo pracovní výkonností zvolil pouze jeden respondent. Jinou možnost doplnili dva respondenti, jeden uvedl, že „zaměstnavatel chtěl získat informace, sbíral drby“ a druhý uvedl setkání s koučem v rámci školní praxe. Výsledky ukazuje Graf 3.

Graf 3: Důvody koučování



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky naznačují, že hlavním důvodem koučování byl u daných respondentů rozvoj v pracovní kariéře a častěji šlo o vlastní zájem koučovaného.

Otázka 10) Forma koučování

Respondenti měli vybrat pouze jednu možnost a cílem otázky bylo zjistit, jaká forma je nejčastěji využívána, v tomto případě šlo o formu individuální nebo skupinovou. V tomto

případě 61 % respondentů uvedlo, že šlo o koučování individuální, 23,1 % skupinové a kombinaci obou forem vybralo 15,4 % lidí.

Z výsledků vyplývá, že nejčastěji probíhalo koučování formou individuální. Lze říci, že výsledek není překvapivý, neboť individuální koučování vnímají odborníci, např. Suchý a Náhlovský (2007) jako základní model koučování, od kterého se odvíjejí ostatní modely. Autoři zároveň zmiňují, že je individuální koučování obvykle používáno u vyšších manažerů, manažerských talentů nebo vedoucích pracovníků, u kterých je k tomu závažný důvod, protože se jedná o metodu poměrně nákladnou. V tomto případě bylo individuální koučování využíváno u všech typů zaměstnanců, a to i zaměstnanců řadových. Jak ukazuje Tabulka 1, individuální forma koučování byla nejvíce využita u středního managementu (63 %), dále pak u managementu vrcholového (19 %), následovali řadoví zaměstnanci (13 %) a nižší management (6 %). Zároveň je z výsledku patrné, že u řadových zaměstnanců byla nejvíce využívána kombinace obou forem, nejméně forma individuální. V případě vrcholového managementu byla naopak využita pouze individuální forma.

Tabulka 1: Forma koučování

Zaměstnanec	Individuální	Skupinové	Kombinace
Řadový	13%	33%	50%
Nižší management	6%	50%	25%
Střední management	63%	17%	25%
Vrcholový management	19%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 11) Metoda koučování

U této otázky vybírali respondenti jednu možnost. Cílem bylo zjistit, jakou metodou koučování nejčastěji probíhá. Důležité zde bylo, aby respondentům byla otázka srozumitelná, proto se zde nehovoří o typologiích nebo přístupech, které zmiňuje odborná literatura. Šlo spíše o způsob, jak koučování probíhalo.

Nejvíce respondentů (46,2 %) zvolilo možnost kombinace uvedeného, která zahrnovala všechny zmíněné možnosti. 26,9 % lidí uvedlo, že šlo především o kladení otázek,

19,2 % uvedlo rozebírání konkrétních situací, 3,8 % uvedlo povzbuzování a stejné procento uvedlo strukturovaný rozhovor.

Otázka 12) Považujete koučování, které jste absolvoval/a za přínosné?

Respondenti vybírali jednu možnost a cílem otázky bylo zjistit, jestli lidé považují absolvované koučování za přínosné. Celkem 73,1 % lidí odpovědělo, že koučování pro ně přínosné bylo, z čehož pro 34,6 % určitě ano, pro 38,5 spíše ano. Naopak 26,9 % lidí koučování za přínosné nepovažovalo – 19,2 % lidí odpovědělo, že spíše ne a 7,7 % odpovědělo, že určitě ne. Výsledky ukazují, že většina lidí vnímala koučování jako přínosné.

Otázka 13) Ovlivnilo koučování pozitivně váš pracovní výkon?

V této otázce měli respondenti vybrat pouze jednu možnost a cílem bylo zjistit, jestli má koučování pozitivní vliv na pracovní výkon. Celkem 69,3 % lidí uvedlo, že koučování pozitivně ovlivnilo jejich pracovní výkon. Z toho 46,2 % uvedlo, že spíše ano a 23,1 % uvedlo, že určitě ano. Pozitivní vliv koučování na pracovní výkon nevnímalo celkem 34,6 % respondentů. Z nich možnost spíše ne zvolilo 19,2 % a možnost určitě ne 11,5 %. Je potřeba zmínit, že se jedná o subjektivní pocit respondentů, nikoliv o objektivní výsledky.

Otázka 14) Koučování vám pomohlo zejména v

Respondenti vybírali pouze jednu možnost a cílem otázky bylo zjistit, jestli koučování pomohlo dotázaným v pracovním životě, osobním životě, v obou případech nebo zda jim nepomohlo vůbec. Jelikož se práce zabývá koučováním v organizacích, bylo důležité zjistit vliv především v pracovním prostředí. Pro 40 % lidí představovalo koučování pomoc zejména v pracovním životě, pro 36 % v pracovním i osobním životě a pro 8 % lidí zejména v osobním životě. Koučování nepomohlo 16 % respondentů. V pracovním životě pomohlo koučování tedy celkem 76 % lidí. Jelikož je pracovní a osobní život provázaný, není překvapením, že velké procento lidí vnímá vliv i na osobní život.

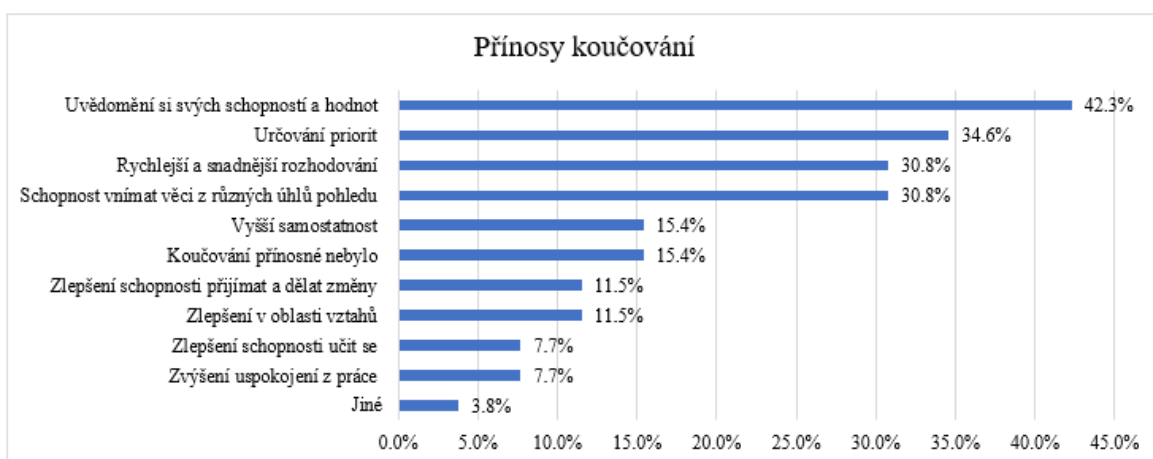
Otázka 15) Koučování bylo přínosné zejména v oblasti

V této otázce vybírali respondenti více možností, maximálně tři. Cílem bylo určit, v které oblasti má koučování největší přínos. Možnosti byly vybírány na základě poznatků

z odborné literatury obdobně jako u otázky č. 7, která zjišťovala, jaké měli lidé očekávání. Možnosti byly v tomto případě zkonkretizovány na specifické oblasti nebo činnosti.

Nejvíce respondentů (42,3 %) uvedlo, že nejzásadnější přínos vidí v uvědomění si svých schopností a hodnot. Na druhém místě bylo určování priorit (34,6 %), dále pak pro 30,8 % lidí to bylo rychlejší a snadnější rozhodování a schopnost vnímat věci z různých úhlů pohledu. 15,4 % respondentů spatřuje největší přínos ve vyšší samostatnosti a dále pak 11,5 % ve zlepšení v oblasti vztahů a ve schopnosti přijímat a dělat změny. Pouze 7,7 % respondentů zvolilo možnosti zlepšení schopnosti učit se a zvýšení uspokojení z práce. Jeden respondent uvedl jiné možnosti a to „carrier planning a relationships“. Odpověď „relationships“ by bylo možné zařadit do zlepšení v oblasti vztahů. Koučování přínosné nebylo pro 15,4 % lidí. Výsledky ukazuje Graf 4.

Graf 4: Přínosy koučování



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky je zde možné porovnat s očekáváním, které bylo zjišťováno v otázce č. 7. Tyto výsledky ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Porovnání očekávání a výsledků

Možnost	Očekávání	Výsledek	Porovnání
Zlepšení schopnosti přijímat a dělat změny	15.4%	11.5%	↘
Rychlejší a snadnější rozhodování	30.8%	30.8%	=
Určování priorit	30.8%	34.6%	↗
Zlepšení v oblasti vztahů	0.0%	11.5%	↗
Zlepšení schopnosti učit se	7.7%	7.7%	=
Zvýšení uspokojení z práce	23.1%	7.7%	↘
Uvědomění si vlastních schopností	30.8%	42.3%	↗
Vyšší samostatnost	23.1%	15.4%	↘

Zdroj: vlastní zpracování

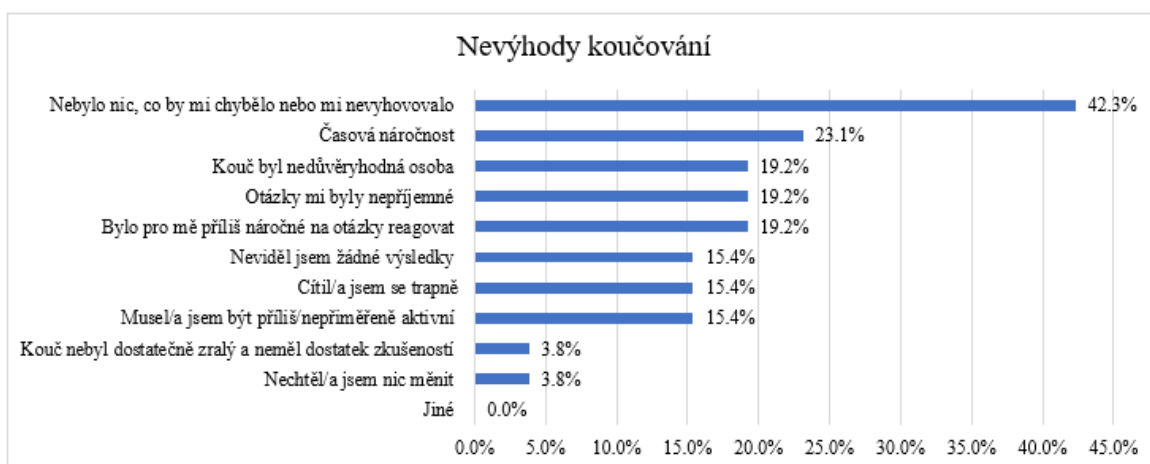
Ve třech oblastech byl výsledek lepší, než bylo očekávání. To se týká určování priorit, zlepšení v oblasti vztahů a uvědomění si vlastních schopností. Například zlepšení v oblasti vztahů neočekával nikdo, ale zlepšení pak uvedlo 11,5 % respondentů. Výsledek byl naopak horší než očekávání u zlepšení schopnosti přijímat a dělat změny, zvýšení uspokojení z práce a vyšší samostatnosti. U zvýšení uspokojení z práce jde o největší rozdíl mezi očekáváním a výsledkem, v tomto případě se jedná o výsledek negativní, neboť zvýšení uspokojení z práce očekávalo 23,1 % lidí, ale skutečně se dostavilo jen u 7,7 %. Očekávání se rovnalo výsledku u rychlejšího a snadnějšího rozhodování a zlepšení schopnosti učit se.

Otázka 16) Během koučování mi nejvíce chybělo nebo nevyhovovalo

Respondenti vybírali více možností, maximálně tři. Cílem otázky bylo zjistit, v čem koučování lidem nevyhovovalo, tedy jaké jsou jeho překážky či limity. Otázky byly sestaveny obdobně jako u otázky č. 8, která zjišťovala, jaké překážky koučování vnímali.

Necelá polovina lidí (42,3 %) uvedla, že jim nic nechybělo, pro 23,1 % lidí byla problémem časová náročnost. Dále 19,2 % lidí uvedlo, že kouč nebyl důvěryhodná osoba, že jim otázky byly nepříjemné nebo že pro ně bylo příliš náročné reagovat. Žádné výsledky nevidělo 15,4 % respondentů a stejné procento respondentů se cítilo trapně nebo měli pocit, že museli být příliš nebo nepřiměřeně aktivní. Jeden z respondentů uvedl, že kouč nebyl dostatečně zralý a druhý nechtěl nic měnit. Výsledky ukazuje Graf 5.

Graf 5: Nevýhody koučování



Zdroj: vlastní zpracování

Kromě časové náročnosti se nevýhody týkaly kouče nebo způsobu koučování. Jak ukazuje Tabulka 3, lidé, kteří vybrali možnost, že byl kouč nedůvěryhodná osoba nebo že nebyl dostatečně zralý, zároveň v dalších otázkách volili možnosti, že neviděli výsledky, cítili se trapně, otázky jim byly nepříjemné, museli být příliš aktivní nebo že pro ně bylo příliš náročné na otázky reagovat.

Tabulka 3: Kouč a výsledky

Kouč nebyl důvěryhodná osoba Kouč nebyl dostatečně zralý a neměl dostatek zkušenosti	Neviděl jsem žádné výsledky
	Cítil jsem se trapně
	Otázky mi byly nepříjemné
	Musel jsem být příliš/nepřiměřeně aktivní
	Bylo pro mě příliš náročné na otázky reagovat

Zdroj: vlastní zpracování

Osoba kouče měla zcela evidentně vliv na to, jak se koučovaný cítil, jak reagoval na otázky a jak se to promítlo do výsledků koučování. Tyto výsledky korespondují s překážkami vnímanými před zahájením koučování, mezi které v první řadě patřila nedůvěra v osobu kouče a dále pak nedostatek času následovaný obavou ze zneužití informací.

Otázka 17) Poskytlo vám koučování určitou psychologickou podporu?

Respondenti vybírali pouze jednu možnost a cílem otázky bylo zjistit, jestli koučování ve firemním prostředí poskytuje psychologickou podporu. Celkem 57,7 % respondentů uvedlo, že spíše nebo určitě ano a 42,3 % uvedlo, že spíše nebo určitě ne.

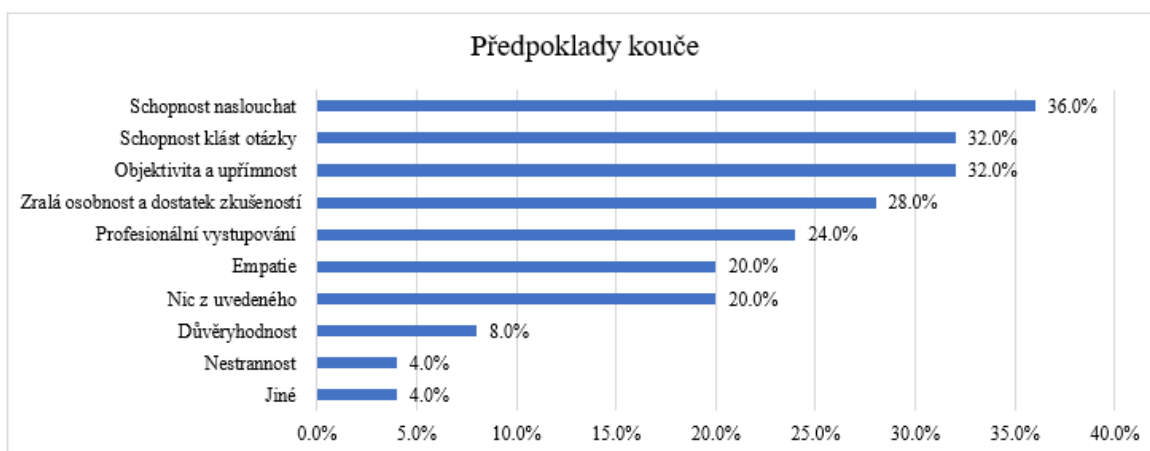
Výsledky naznačují, že i ve firemním prostředí koučování určitou psychologickou podporu poskytuje. Respondenti nebyli dále dotazováni, jak se tato podpora projevovala, ale jak ukazují výsledky u otázek číslo 12-14, koučování bylo pro respondenty přínosné, pozitivně ovlivnilo jejich pracovní výkon a pomohlo jim v pracovním i osobním životě. Odpovědi na otázku č. 15 také odhalily oblasti, ve kterých koučování vnímali zlepšení. Bylo to především uvědomění si vlastních schopností, určování priorit, rychlejší a snadnější rozhodování nebo schopnost vnímat věci z různých úhlů. Lze tedy předpokládat, že tyto dílčí úspěchy a uvědomění si vlastních kvalit, měly vliv na celkový psychický stav člověka a mohly tak poskytnout určitou psychologickou podporu.

Otázka 18) Co jste nejvíce ocenil/a na osobnosti kouče?

Respondenti u této otázky vybírali více možností, maximálně tři. Cílem bylo zjistit, které vlastnosti kouče považovali za nejdůležitější, respektive které nejvíce ocenili. Otázky vycházely z odborné literatury, kde většina autorů uvádí, že kouč by měl být zralý, zkušený, důvěryhodný, empatický a profesionální. Měl by umět klást otázky, naslouchat, měl by mít zájem o člověka a věřit v jeho potenciál.

Nejvíce lidí (36 %) ocenilo schopnost naslouchat, dále to byla schopnost klást otázky, objektivita a upřímnost (32 %). Zralost osobnosti a dostatek zkušeností ocenilo 28 %, profesionální vystupování 24 % a empatii 20 % z nich. Dále to pak byla důvěryhodnost (8 %), nestrannost a snaha pomoci (4 %). Zároveň 20 % respondentů uvedlo, že se nejednalo o žádnou z nabízených možností. Výsledky ukazuje Graf 6.

Graf 6: Předpoklady kouče



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Všichni lidé, kteří uvedli, že se koučování nezúčastnili dobrovolně, zároveň také uvedli, že neměli důvěru v osobu kouče, koučování nepovažovali za přínosné, koučování neovlivnilo pozitivně jejich pracovní výkon, nepomohlo jim v pracovním ani osobním životě, ani jim neposkytlo určitou psychologickou podporu. Lze říci, že tento výsledek potvrzuje poznatky odborné literatury, kde je zdůrazňována důležitost spolupráce mezi koučem a koučovaným a kde se také hovoří o tom, že koučování je málo účinné tam, kde koučovaný není motivovaný.

U všech respondentů (kromě jednoho), kteří uvedli, že koučování nepovažovali za přínosné, byla mezi překážkami nedůvěra v osobu kouče, nedůvěra v metodu koučování, nedostatek informací o této metodě a také nedostatek času. Na druhou necelá polovina respondentů (41 %), kteří jako překážku uvedli nedůvěru v osobu kouče nebo v metodu koučování, přesto označili koučování jako přínosné. Přestože se v některých případech přínosy projeví i při počáteční nedůvěře, je zřejmé, že důvěra nebo naopak nedůvěra hraje v koučování zásadní roli stejně jako informovanost o této metodě a celém procesu koučování v organizaci.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že mezi **přínosy koučování** řadí lidé především uvědomění si vlastních schopností (42,3 %), zlepšení v určování priorit (34,6 %), schopnost vnímat věci z různých úhlů pohledu (30,8 %) a schopnost snadněji a rychleji se rozhodovat (30,8 %). Většina lidí (73,1 %) označila koučování jako přínosné a většina (69,3 %) také

uvedla, že koučování mělo pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. 89 % respondentů, kteří označili koučování jako přínosné zároveň uvedlo, že pozitivně ovlivnilo jejich pracovní výkon. Pozitivní zpětná vazba na koučování a jeho přínosy se vyskytovala zejména u respondentů, kteří se koučování účastnili dobrovolně a lze tedy předpokládat, že měli zájem o vlastní rozvoj.

Jako nejčastější **překážku koučování** označili respondenti nedůvěru v osobu kouče (42,3 %), časovou náročnost (34,6 %) a obavu ze zneužití informací (30,8 %). Jako překážka se také ukazuje nedůvěra v metodu koučování a nedostatek informací. Lidé, kteří měli nedostatek informací, projevovali vyšší míru nedůvěry v kouče i metodu koučování. Mezi další bariéry lze zařadit náročnost koučování pro koučované, jelikož 19,2 % respondentů uvedlo, že pro ně bylo náročné na otázky reagovat, stejné procento lidí uvedlo, že jim otázky byly nepřijemné a někteří lidé se dokonce cítili trapně.

3.2.2 Nestrukturovaný rozhovor s personální manažerkou

Personální manažerka, která rozhovor poskytla, pracuje ve velké mezinárodní společnosti, která poskytuje konzultantské služby v mnoha oblastech, např. v oblasti daňového poradenství, lidských zdrojů, poskytuje auditní, účetní a forenzní služby, právní poradenství a další. Společnost zaměstnává více než 200 000 lidí po celém světě, v České republice je to přibližně 1 200 lidí.

Manažerka nejprve poskytla informace o tom, jak v jejich společnosti koučování funguje. Ve společnosti působí deset interních koučů, z nichž jeden funguje jako koordinátor. Jedná se o zaměstnance z různých oddělení, nejsou to jen personalisté a nejde jen o manažery. Všichni tito kouči absolvovali výcvik v trvání několika měsíců až jednoho roku, který byl zakončený certifikátem. Všichni kouči se účastní tzv. supervize, což je pravidelné setkávání s externím specialistou v oblasti koučování, který interní kouče vede a poskytuje jim rady a doporučení. Externí specialisté se střídají, což zaručuje ještě vyšší kvalitu celého koučování, jelikož mohou přinést více podnětů. Další poskytnuté informace byly přiřazeny k předem připravenému okruhu otázek.

Otázka 1) Proč bylo ve vaší firmě zavedeno koučování?

Jeden z důvodů, proč firma zavedla koučování, je podpora konzultantů, jejichž práce je velmi psychicky i časově náročná. Konzultant zprostředkovává služby, které firma nabízí, a záleží na něm obchodní úspěch a další spolupráce se zákazníkem. Je proto důležité, aby to byl člověk, který má potřebné znalosti, dovednosti, profesionální vystupování a zároveň se mu dostávalo potřebné podpory.

Otázka 2) Co společnost od koučování očekává (jaké jsou cíle koučování)?

Jak již bylo zmíněno, cílem je podpora konzultantů, společnost ale také klade velký důraz na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců a koučování vnímá jako jeden z prostředků, jak tohoto cíle dosáhnout. Koučování by mělo lidem poskytovat podporu, pomoci řešit problémy a sloužit jako prostředek dalšího vzdělávání a rozvoje.

Otázka 3) Jaké případné překážky bránily zavedení koučování?

Manažerka v době zavádění koučování ve společnosti ještě nepracovala, otázka nebyla proto relevantní.

Otázka 4) Jaký je podle vás hlavní přínos koučování pro firmu?

Jelikož koučování poskytuje zaměstnancům podporu, je tedy i určitým benefitem. Přínosem jsou pak loajální zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají. Koučování napomáhá lidem k rozvoji a firma tak získává kvalifikované a profesionální zaměstnance.

Otázka 5) V čem spočívají případné nevýhody koučování?

Pokud jde o nevýhody, manažerka zmínila omezený čas interních koučů, neboť se jedná o zaměstnance, kteří mají další zodpovědnosti vyplývající z jejich standardní pracovní pozice. Manažerka uvedla, že koučování obecně může být vnímáno negativně, protože existuje mnoho nekvalitních koučů, kteří nemají potřebné vzdělání a koučování je pak naprosto neúčinné.

Otázka 6) Jak jste vybírali zaměstnance, kteří budou koučováni?

Koučování je ve společnosti dostupné pro všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní zařazení, mohou se ho zúčastnit jak vrcholoví manažeři, tak řadoví pracovníci. Každý může o koučování projevit zájem, a dokonce si může svého kouče vybrat dle profilu, který má

zveřejněný na interních webových stránkách. Po výběru kouče probíhá tzv. sezení nula, kde si koučovaný s koučem promluví a dohodnou se, jestli budou dále pokračovat. Počet sezení s koučem je omezen, avšak pokud by byla naléhavá potřeba, je možné domluvit pokračování. Zaměstnanci nejsou pro koučování vybíráni manažery, ale hlásí se sami, pokud mají zájem, koučování je dobrovolné.

Otázka 7) Jaký typ koučování jste zvolili (individuální vs. skupinové, interní vs. externí)?

Společnost zvolila interní koučování, jelikož se jevílo jako dostupnější. Důvody však nebyly finanční, neboť náklady na interní koučování jsou rovněž významné. Interní kouči musí projít dlouhým výcvikem, přípravě musí věnovat hodně času a další čas pak tráví vlastním koučováním. Náklady vznikají také vzhledem ke zmíněné supervizi, na kterou dochází externí pracovník. Koučování probíhá vždy individuální formou.

Otázka 8) Jak zaměstnanci na koučování reagovali při jeho zavedení?

Manažerka v době zavádění koučování ve společnosti ještě nepracovala, otázka nebyla proto relevantní.

Otázka 9) Čeho si zaměstnanci na koučování nejvíce cení (co považují za jeho největší přínos)?

Odpověď na tuto otázku z rozhovoru přímo nevyplývala, odpověď lze částečně nalézt u otázek č. 11 a 12.

Otázka 10) Co jim naopak na koučování nevyhovuje nebo co jim u koučování chybí?

Odpověď na tuto otázku z rozhovoru přímo nevyplývala, odpověď lze částečně nalézt u otázek č. 11 a 12.

Otázka 11) V jakých oblastech se lidé pomocí koučování podle vás nejvíce rozvíjejí?

Manažerka zmínila, že nelze přesně říci, v jakých oblastech se zaměstnanci pomocí koučování nejvíce rozvíjejí, záleží na konkrétním člověku. Koučovaný zaměstnanec si sám určí oblast nebo problém, který chce s koučem řešit. Může se jednat i o osobní záležitosti, jelikož osobní a pracovní život je úzce provázaný. Kouč probere s koučovaným, co chce

řešit a případně mu může doporučit jinou alternativu, například mentoring, pokud by to bylo vhodnější.

Otázka 12) Jakým způsobem se koučování promítlo do pracovního výkonu?

Firma z koučování nezískává žádnou zpětnou vazbu, vše se odehrává mezi koučem a koučovaným. Informace získané při koučování jsou striktně důvěrné, což vyplývá z etického kodexu, ke kterému se kouči zavázali.

Otázka 13) Poskytuje koučování určitou psychologickou podporu?

Koučování je využíváno jako podpora konzultantů, takže je možné říci, že psychologickou podporu poskytuje.

Otázka 14) Podle jakých kritérií jste vybírali kouče?

Ve společnosti působí interní kouči, otázka proto nebyla relevantní. Interní kouči vybírání nebyli, každý se mohl sám rozhodnout, jestli chce ve firmě působit jako kouč a absolvovat potřebný výcvik.

3.2.3 Polostrukturovaný rozhovor s manažerkou zákaznického servisu

Ve společnosti, kde manažerka pracuje, mají vzdělávání na starosti jednotliví manažeři a v rámci rozpočtu si mohou vybrat jakýkoliv způsob vzdělávání. Společnost se zabývá prodejem zdravotnických přístrojů. Jde o mezinárodní společnost s dlouhou tradicí, která byla dříve součástí velké korporace. Celosvětově zaměstnává necelé 3 000 zaměstnanců, v České republice je to přibližně 60 zaměstnanců. Koučování probíhá externí formou.

Otázka 1) Proč bylo ve vaší firmě zavedeno koučování?

Koučování bylo ve společnosti zavedeno z důvodu osobní zkušenosti manažerky s touto metodou. Záměr prodiskutovala s vedoucími pracovníky, kteří tuto možnost uvítali.

Otázka 2) Co společnost od koučování očekává (jaké jsou cíle koučování)?

Manažerka uvedla, že koučování bylo určeno pro vedoucí a seniorní pracovníky a šlo především o rozvoj v oblasti leadershipu. Mělo se zaměřit na schopnosti, které jsou nutné pro vedení lidí.

Otázka 3) Jaké případné překážky bránily zavedení koučování?

Dle odpovědi manažerky v podstatě žádné zásadní překážky neexistovaly, respektive překážkou byl nedostatek času na straně manažerky, která musela koučování zajistit. Manažerka také uvedla, že měla určitou obavu z výsledku, tj. jestli bude koučování, zejména kouč, dostatečně kvalitní.

Otázka 4) Jaký je podle vás hlavní přínos koučování pro firmu?

Hlavní přínos pro firmu vidí manažerka především v kompetentních zaměstnancích, zejména vedoucích, kteří budou schopni efektivně pracovat se svými lidmi a řídit své týmy. Koučování podle ní pomůže zvýšit jejich motivaci, protože budou schopni lépe vykonávat svoji práci a zvýší se tak jejich sebedůvěra. Jelikož se pomocí koučování lidé rozvíjejí, vnímá vzdělávání také jako benefit.

Otázka 5) V čem spočívají případné nevýhody koučování?

Nevýhodou může dle manažerky být to, že koučování je dlouhý proces, který nepřináší výsledky okamžitě a tyto výsledky navíc nejsou z pohledu firmy, ani vedoucího, dobře měřitelné. Nevýhoda také může být, pokud firma nezvolí vhodného kouče, například když nemá doporučení nebo kontakty. Celé koučování pak může být naprosto neefektivní, a ještě může na koučované negativně zapůsobit. Další nevýhodou je, že se pomocí této metody může vzdělávat jen omezené množství zaměstnanců, protože se jedná o metodu finančně i časově náročnou. Na druhou považuje koučování za metodu vhodnou spíše pro vedoucí nebo seniorní pracovníky.

Otázka 6) Jak jste vybírali zaměstnance, kteří budou koučováni?

Koučování bylo určeno vedoucím a seniorním pracovníkům, aby jim umožnilo rozvoj ve schopnostech, které jsou důležité pro vedoucí roli.

Otázka 7) Jaký typ koučování jste zvolili (individuální vs. skupinové, interní vs. externí)?

Manažerka uvedla, že měla zájem o profesionálního kouče, proto se rozhodla pro koučování externí. Dále pak předpokládala, že oslovené firmy nebo kouči sami navrhnou, jakým

způsobem bude koučování probíhat. Nakonec koučování probíhalo nejprve ve skupině a následovalo několik individuálních sezení.

Otázka 8) Jak zaměstnanci na koučování reagovali při jeho zavedení?

Manažerka předem se zaměstnanci koučování prodiskutovala a ptala se na jejich názor. O koučování tedy předem věděli a souhlasili, takže jejich reakce byla pozitivní a na koučování se těšili.

Otázka 9) Čeho si zaměstnanci na koučování nejvíce cení (co považují za jeho největší přínos)?

Manažerka uvedla, že o konkrétních podrobnostech lidé nemluvili, ale byli velice spokojeni. V podstatě byla překvapena velmi výraznou pozitivní zpětnou vazbou. Všichni koučovaní vyzdvihli osobnost kouče, nejvíce oceňovali koučovu profesionalitu, ale také smysl pro humor a schopnost dobře klást otázky. Uvedli, že „kouč byl skvělý“, měli k němu naprostou důvěru a mohli proto mluvit o čemkoliv. Jeden z koučovaných pracovníků uvedl, že si díky koučování uvědomil své vlastnosti, ale také vlastnosti nebo spíše reakce ostatních kolegů a pochopil, proč se tak chová on sám nebo i ostatní. To mu posléze pomohlo lépe na určité situace reagovat.

Otázka 10) Co jim naopak na koučování nevyhovuje nebo co jim u koučování chybí?

Manažerka si nebyla vědoma, že by zaměstnancům něco chybělo. Naopak zmínila, že zaměstnanci by rádi v koučování v budoucnu pokračovali.

Otázka 11) V jakých oblastech se lidé pomocí koučování podle vás nejvíce rozvíjejí?

Dle názoru manažerky lidé lépe poznají sami sebe, budou samostatnější a sebevědomější, budou schopni více se zaměřit na řešení problémů než na hledání jejich příčin. Zároveň si uvědomí své silné stránky a budou schopni je pak lépe využívat.

Otázka 12) Jakým způsobem se koučování promítlo do pracovního výkonu?

Manažerka uvedla, že je těžké na tuto otázku odpovědět. Domnívá se však, že lidé lépe poznali sami sebe a své kolegy a dokážou tak lépe reagovat na různé situace. Jsou také

schopti lépe se rozhodovat. To vše má jistě pozitivní vliv na pracovní výkon, ale nelze to přesně měřit.

Otázka 13) Poskytuje koučování určitou psychologickou podporu?

Manažerka se domnívá, že určitě poskytuje, ale vychází spíše ze své osobní zkušenosti. Uvedla také, že vybraný kouč byl zároveň psycholog a je tedy možné, že určité prvky z psychologie do koučování zahrnul.

Otázka 14) Podle jakých kritérií jste vybírali kouče?

Manažerka dostala kontakt na dvě různé společnosti, které se koučováním v organizacích zabývají. Tyto společnosti oslovila a sešla se s jejich zástupci, kteří následně připravili nabídku. Volba nakonec probíhala podle nabízeného programu, ale také pocitově podle toho, který kouč by byl lépe lidmi přijímán a hodil se do kultury společnosti.

3.2.4 Polostrukturovaný rozhovor s obchodní manažerkou

Manažerka vede obchodní tým a zúčastnila se projektu, který se koučováním týkal. Společnost, ve které působí, je mezinárodní společnost zabývající se výrobou hygienických potřeb. Celosvětově zaměstnává přibližně 40 000 zaměstnanců. V České republice má výrobní závod a pobočku v Praze. Koučování probíhá interní formou.

Otázka 1) Proč bylo ve vaší firmě zavedeno koučování?

Společnost se rozhodla zavést koučování jako projekt. Nejprve vyhledala externího kouče, jehož úkolem bylo proškolit manažery, kteří pak měli koučovat lidi ve svých týmech. Jedním z těchto manažerů byla právě obchodní manažerka, se kterou byl proveden tento rozhovor. Školení zaměstnanců trvalo přibližně 2-3 dny a zahrnovalo hraní rolí. Manažeři měli pak zavést koučování do každodenní praxe a rozhovory se zaměstnanci zaznamenávat do systému. Zaměstnanci měli být o projektu informováni a měli vědět, že manažer aplikuje metodu koučování s cílem lidi rozvíjet.

Otázka 2) Co společnost od koučování očekává (jaké jsou cíle koučování)?

Manažerka uvedla, že jí není přesně známo, proč se firma pro projekt rozhodla, ale různé projekty nejsou ve firmě neobvyklé. Rozhodnutí přišlo takzvaně z „globálu“, čímž je myšlena mateřská pobočka v Spojených státech amerických. Sama manažerka řadí mezi

hlavní cíle koučování zvýšení pracovního výkonu, motivaci zaměstnanců a schopnost delegovat. Dále zmínila schopnost samostatně pracovat, protože podle ní lidé řešení obvykle znají, ale velmi často nemají možnost se samostatně rozhodovat nebo to neumí.

Otázka 3) Jaké případné překážky bránily zavedení koučování?

Manažerka se domnívá, že jednou z překážek byla nejistota, zda manažeři koučování zvládnou. Sama se necítila dostatečně jistá po krátkém školení, které absolvovali, v podstatě to vnímala jako stresující. Dále se domnívá, že koučování není vhodné pro všechny zaměstnance, protože některým je třeba říct, co mají dělat a neptat se jich. Problém vidí v tom, když manažer dostane pokyn koučovat všechny, podle ní to není v praxi reálné, zejména v případě, když má manažer hodně podřízených.

Otázka 4) Jaký je podle vás hlavní přínos koučování pro firmu?

Dle odpovědi manažerky je to dlouhodobě zlepšení výsledků, vyšší motivace podřízených, kteří se cítí nezávislejší a tím i kompetentnější. Přínosem je rozvoj zaměstnanců, kteří dostanou volnost sami něco vymyslet a implementovat. Manažerům může kouč pomoci najít nový pohled na věc a dostat se někam, kam by se sami nikdy nedostali. Jako další přínos uvedla zlepšení v určování priorit.

Otázka 5) V čem spočívají případné nevýhody koučování?

Jako jednu z nevýhod zmínila manažerka to, že zpočátku vyžaduje koučování hodně času, protože vše trvá déle. Manažeři musí změnit svůj styl práce, musí začít lidem více naslouchat a nechat je mluvit. Dříve byli zvyklí sami navrhovat řešení a říkat lidem, co mají dělat, což urychlovalo procesy. Manažer se při koučování musel začít lidí dotazovat, kde vidí problémy, co by to mohlo způsobit a mnoho dalších věcí. Běžný manažer je zvyklý věci řešit, ale kouč věci neřeší, navrhuje člověka, aby řešil věci sám. Manažerka vnímala jako nejtěžší, „že manažer musí být zticha“. Koučování dle manažerky zabere hodně času, proto je na začátku zapotřebí se rozhodnout, koho koučovat a koho ne. Další nevýhodu vidí v tom, že zpočátku působí koučování hodně uměle, zejména v případě, že koučující manažeři měli krátký kurz a neměli s koučováním zkušenosti. Pokud se manažer snaží postupovat podle pravidel, které se naučil, mohou otázky působit nepřirozeně nebo až odměřeně, což může u podřízeného vyvolávat nedůvěru nebo to může vypadat, že manažer nemá skutečný zájem.

Dále také jako nevýhodu uvedla, že se těžko měří úspěšnost této metody. Úspěšnost se podle ní ukazuje na výsledcích firmy, ale to je dlouhodobé a těžce měřitelné. Výsledky je možné měřit maximálně přes zpětnou vazbu od koučovaných.

Otázka 6) Jak jste vybírali zaměstnance, kteří budou koučováni?

Dle manažerky nejsou někteří lidé pro koučování dostatečně vyspělí. Manažer se musí rozhodnout, koho bude koučovat a kdo ještě není na koučování zralý. Musí lidi znát. Sama by nekoučovala juniorní zaměstnance, podle ní je pro koučování nejlepší ten, kdo je připravený delegovat. Dále by do koučování zařadila „top talenty“, které je třeba rozvíjet, protože je firma nechce ztratit.

Otázka 7) Jaký typ koučování jste zvolili (individuální vs. skupinové, interní vs. externí)?

Nejprve byli manažeři proškoleni externím koučem, aby pak mohli koučovat své zaměstnance. Koučování probíhá vždy individuální formou, kdy manažer koučuje svého podřízeného. Manažerka zmínila, že během kurzu jim bylo řečeno, že koučování má probíhat mezi čtyřma očima a nemělo by mít žádný vliv na hodnocení výkonnosti zaměstnance. Mělo by jít pouze o rozvoj lidí, aby se dostali tam, kde mají být.

Otázka 8) Jak zaměstnanci na koučování reagovali při jeho zavedení?

Manažerka mohla zmínit pouze svůj osobní pocit, který byl spíše negativní. Měla obavu, že koučování nebude schopná implementovat, resp. že „to nebude dělat dobře“, což bylo stresující.

Otázka 9) Čeho si zaměstnanci na koučování nejvíce cení (co považují za jeho největší přínos)?

Manažerka uvedla, že lidé zejména oceňovali více volnosti a samostatnosti. Konkrétně se setkala s tím, že jeden ze zaměstnanců jí sám na konci rozhovoru řekl, že je rád, že si mohl promluvit, a že si na všechno vlastně přišel sám. Postupně tento pracovník volal méně často, protože byl schopen pracovat samostatněji.

Otázka 10) Co jim naopak na koučování nevyhovuje nebo co jim u koučování chybí?

Manažerka sama byla v roli koučovaného, kdy koučujícím byl její manažer. Nevyhovovalo jí, když navrhla několik řešení a manažer stále nebyl spokojen. Nelíbilo se jí také, když viděla, že se manažer snaží koučovat (absolvovali stejný kurz), působilo to uměle až trapně. Zmínila, že nejhorší je koučovat někoho, kdo má sám koučovat.

Otázka 11) V jakých oblastech se lidé pomocí koučování podle vás nejvíce rozvíjejí?

Manažerka zopakovala, že je to především samostatnost a to, že si lidé uvědomí, že jsou sami schopni najít řešení a nemusí se na všechno ptát.

Otázka 12) Jakým způsobem se koučování promítlo do pracovního výkonu?

Podle manažerky se určitě koučování do pracovního výkonu promítlo, a to především tím, že lidé byli schopni pracovat samostatněji. Manažer sice musí investovat čas do lidí, ale ti jsou potom nezávislejší. Sama uvedla, že často už ani problémy neumí řešit, protože si lidé nalézají řešení sami, vědí lépe, co je potřeba udělat. Zaměstnanci si také váží toho, že mohou sami rozhodovat o tom, jak se bude postupovat.

Otázka 13) Poskytuje koučování určitou psychologickou podporu?

Manažerka odpověděla, že určitě ano, protože „člověk se může vypovídat a je úplně jedno, z jakého problému se vypovídá“.

Otázka 14) Podle jakých kritérií jste vybírali kouče?

Jelikož kouč nebyl externí, otázka směřovala k tomu, podle čeho byli vybírání manažeři, kteří se zúčastní kurzu a budou poté koučovat. Manažerka uvedla, že se jednalo o projekt, který se týkal všech manažerů, resp. manažerů od určitého stupně (podle interní stupnice). Nejednalo se tedy přímo o výběr, koučování se zúčastnili všichni manažeři, kteří spadali do určené skupiny.

3.2.5 Nestrukturovaný rozhovor s profesionálním koučem

Kouč, který poskytl rozhovor, se koučování věnuje již více než dvacet let a absolvoval mnoho různých terapeutických výcviků. Zabývá se především koučováním ve firmách, ale poskytuje i koučování soukromým osobám. Založil vlastní společnost, která se zaměřuje na dlouhodobý rozvoj a vzdělávání pracovníků v souladu s jejich potřebami a potřebami dané

společnosti. Využívá systemický přístup ve firemní praxi, který považuje za vhodný pro současnou dobu. Pro účely této práce je společnost nazývána Alfa.

V úvodu rozhovoru hovořil kouč o své společnosti a koučování obecně. Popsal, že existují různé koučovské školy a jednotliví kouči se obvykle zaměřují na určitý styl koučování. Na trhu vznikly dvě polarity, kdy na jedné straně jsou terapeuti, kteří lidem pomáhají s jejich úzkostmi a depresemi a nejsou použitelní pro prostředí businessu, na druhé straně jsou pak expertní koučové, kteří se zaměřují především na výkon.

Společnost Alfa se pohybuje někde mezi těmito dvěma póly. Kouči se v první řadě zaměřují na člověka jako takového a teprve potom se pozornost přesouvá k jeho profesní stránce. Expertní koučové se snaží, aby si člověk osvojil určitý návyk bez ohledu na jeho psychiku. Koučové společnosti Alfa vedou lidi k tomu, aby si uvědomili, co je k určitým způsobům chování vede a teprve potom svůj návyk změnili. Důraz je také kladen na to, aby kouči měli řádný terapeutický výcvik. Další poskytnuté informace byly přiřazeny k předem připravenému okruhu otázek.

Otázka 1) Proč firmy chtějí koučování?

Koučování zavádějí firmy z různých důvodů. Některé primárně nepožadují koučování jako takové, ale přijdou s požadavkem na řešení určité situace nebo chtějí s něčím pomoci. Na začátku se dojednávají tzv. zakázka nebo kontrakt. Někdy se jedná o konkrétní zakázky, např. chce firma zefektivnit práci obchodníků, připravit lidi na změny nebo připravit lidi na určité situace, aby je zvládli. Často se ale jedná o případy, kdy firma chce poskytnout podporu svým zaměstnancům prostřednictvím koučování. Zakázka pak není specifikována na konkrétní situaci, je definována pouze množstvím času a zaměstnanci mohou během koučování řešit cokoli. Cílem je, aby zaměstnanci měli možnost řešit své problémy, zůstali firmě loajální a jejich výkonost zůstala stejná nebo se zvýšila.

Otázka 2) Jaké jsou případné překážky na straně firmy?

Překážkou ze strany firmy může být nízký rozpočet. Firmy někdy mají určitou částku na osobu a tyto prostředky nemohou pokrýt koučování tak, aby bylo efektivní.

Otázka 3) Jaký je hlavní přínos koučování pro firmu?

Ve firmách, kde společnost Alfa působí delší dobu, jsou změny patrné. Lze pozorovat vyšší pracovní výkonnost a nižší fluktuaci zejména díky otevřené komunikaci, transparentním procesům a dobré spolupráci mezi lidmi. Kouč zmínil individuální koučování ve skupině, které přináší dobré výsledky. Skupina má určitou dynamiku a individuální práce s člověkem před ostatními umožňuje lepší pochopení reakcí druhého člověka („nevěděl jsem, že ona o tom takhle přemýšlí“). Pochopení druhých předchází konfliktům a vede tak k lepší spolupráci mezi lidmi. Ve skupině mohou být dohromady nadřízení s podřízenými, ale je důležité, aby se cítili bezpečně.

Otázka 4) Jaké pozice zastávají koučování lidé?

Nejčastěji se jedná o manažery na všech úrovních řízení, jelikož je to pro firmu výhodné. Občas se ale jedná i o pracovníky v řadových pozicích, tam jde obvykle o konkrétní zakázku. Koučování je však vhodné pro každého, ne každý jej ale využije.

Otázka 5) Jaké mají lidé od koučování očekávání?

Někteří očekávání mají, někteří nikoliv. Kouč uvedl, že jsou tři typy klientů. Jednou skupinou jsou tzv. „návštěvníci“, kteří nechtějí a nečekají nic, obvykle jsou to ti, kteří byli na koučování posláni a sami mají pocit, že nic nepotřebují. Další skupinou jsou „stěžovatelé“, kteří jsou zastoupeni nejčastěji. Jedná se o lidi, kteří vidí problém u druhých a stále si na někoho stěžují. Poslední skupinou jsou „zákazníci“, což jsou lidé, kteří na sobě pracovat chtějí a mají svou „zakázku“. Takových lidí je ale pouze okolo 20 %. Cílem je, aby se návštěvníci a stěžovatelé přesunuli do role zákazníka.

Otázka 6) Jaké případné překážky lidé vnímají?

Nejčastější překážkou je dle kouče obava z otevření určitých traumat, na jejichž řešení nemusejí být lidé ještě připraveni. Zároveň to také může být obava z přílišného nátlaku na výkon.

Otázka 7) Jaký je největší přínos pro koučovaného?

Přínosy jsou pro různé lidi různé, je to velmi individuální, protože koučování se zaměřuje na potřeby daného člověka. Především jde však o nalezení vlastních zdrojů k řešení

problému nebo dosažení změny. Člověk musí umět pracovat sám se sebou, aby mohl dlouhodobě podávat dobrý výkon.

Otázka 8) Jak lidé na koučování reagují? Mají v důvěru v kouče a tuto metodu?

Lidé, kteří na sobě chtějí pracovat, téměř vždy koučování vítají. Naopak ti, kteří nic se sebou dělat nechtějí, mluví o koučování negativně. Nedůvěra v kouče nebo koučování často pramení z toho, že lidé slyšeli něco negativního nebo se setkali s koučem, který je k něčemu tlačil nebo dokonce manipuloval. Negativní vnímání často souvisí právě s tlakem k výkonu. Kouč zmínil, že na začátku je důležité právě budování důvěry.

Shrnutí výsledků rozhovorů

Z rozhovorů vyplynulo, že organizace zavádějí koučování z různých důvodů, například potřebují řešit konkrétní situace nebo mají zájem o podporu a rozvoj zaměstnanců. Mezi uváděnými cíli byl rozvoj zaměstnanců v oblasti leadershipu, zvýšení jejich samostatnosti a schopnosti rozhodovat se, zlepšení schopnosti delegovat nebo zvýšení pracovního výkonu. Koučování mělo také sloužit jako motivační faktor a podpora zaměstnanců. Kouč uvedl, že ne všechny organizace požadují primárně koučování. Poradenskou firmu osloví s žádostí o řešení nějaké situace nebo problému, přičemž způsob řešení nechávají na poskytovateli.

Jako hlavní přínos pro organizaci, označili manažeři i kouč rozvoj schopností zaměstnanců, který vede k vyššímu pracovnímu výkonu, vyšší motivaci a loajalitě, následně pak k nižší fluktuaci. Hlavním přínosem pro samotné zaměstnance je podle nich vyšší samostatnost, lepší rozhodování, poznání sebe sama, vyšší sebedůvěra a schopnost řešit problémy. Kouč uvedl, že velkým přínosem je nalezení vlastních zdrojů. S personální manažerkou se shodl v tom, že přínosy jsou velmi individuální a záleží na daném člověku.

Překážkou je dle manažerů časová náročnost, protože koučování je dlouhodobý proces, který vyžaduje změnu přístupu a nepřináší okamžité výsledky. Jejich měřitelnost je navíc velmi obtížná. Dále to může být nekvalitní kouč, ať už interní či externí. Z rozhovorů také vyplynulo, že bariérou bývá negativní konotace spojená s koučováním, způsobená neinformovaností nebo s dřívější špatnou zkušeností. Kouč uvedl, že častou překážkou na straně koučovaných je obava z nátlaku na vyšší pracovní výkon a velmi často také obava

z otevření traumat. Manažeři i kouč zmínili rovněž nízký rozpočet, ale nikdo z nich neuvedl tento důvod jako hlavní.

3.2.6 Porovnání výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů

Průzkum zkoumal pohled zaměstnanců, manažerů a profesionálního kouče, přičemž neodhalil zásadní rozdíly v jejich vnímání či zkušenostech.

Důvodem pro zavedení koučování byl nejčastěji rozvoj zaměstnanců v jejich stávajících pracovních pozicích nebo pro budoucí pracovní uplatnění, dále to pak bylo řešení konkrétních situací nebo problémů. Zaměstnanci i manažeři od koučování očekávali především vyšší samostatnost a zlepšení efektivity práce a výkonnosti. Manažeři uváděli také podporu a motivaci zaměstnanců.

Co se týče přínosů, všichni se shodli, že mezi největší přínosy patří uvědomění si vlastních schopností a hodnot, nalezení vlastních zdrojů, schopnost pracovat samostatněji a zlepšení v oblasti rozhodování. Manažeři i kouč uvedli, že přínosy jsou velmi individuální. Přínosy také viděli ve vyšší motivaci a loajalitě zaměstnanců a nižší fluktuaci.

Významnou překážkou pro zaměstnance byla nedůvěra v osobu kouče nebo metodu koučování a obava ze zneužití informací. Manažeři hovořili spíše o překážkách na straně organizace, mezi které patřila obtížná měřitelnost výsledků, problém s výběrem kouče nebo zaměstnanců, kteří mají být koučováni, někdy i nedostatečný rozpočet na vzdělávání. Kouč uvedl odlišný důvod, což byla obava z otevření traumat, která lidé ještě řešit nechtějí. Zmínil také obavu z nátlaku na výkon. Nevýhody koučování spatřovali zaměstnanci v náročnosti této metody (bylo pro ně náročné na otázky reagovat, museli být nepřiměřeně aktivní nebo jim byly otázky nepříjemné). Manažeři naopak uvedli, že nevýhodou je časová náročnost, protože koučování je dlouhodobé, vyžaduje jiný přístup a výsledky nejsou vidět hned. Nikdo z manažerů ani kouč nehovořili o obavě ze zneužití informací, zatímco pro zaměstnance to bylo důležité téma.

Celkově bylo koučování vnímáno spíše pozitivně, ale je evidentní, že chybí dostatečné informace o této metodě a jejím využití. Nejdůležitější je pak osoba kouče, která má zásadní vliv na výsledek celého procesu.

Závěr

Práce se zabývala vzděláváním zaměstnanců v organizacích prostřednictvím koučování. Cílem bylo zhodnotit možnost využívání koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích. Práce měla odpovědět na následující výzkumné otázky.

- Jaký je hlavní přínos metody koučování ve vzdělávání zaměstnanců?
- Jaké jsou případné překážky jejího použití?
- Je koučování skutečně metodou vzdělávací či spíše psychologickou?

Odpovědi na stanovené otázky byly získány pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci různých obchodních organizací a dále pomocí polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů s personalisty nebo manažery, kteří měli s koučováním zkušenosti. Rozhovor proběhl rovněž s profesionálním koučem, který se zabývá koučováním v organizacích.

Výsledky průzkumu ukázaly, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců označily koučování jako přínosné a většina také potvrdila, že mělo pozitivní vliv na jejich pracovní výkon. Nejčastěji jim koučování pomohlo v uvědomění si vlastních schopností a hodnot, zlepšilo schopnost určovat priority, vnímat věci z různých úhlů pohledu a rychleji a snadněji se rozhodovat. Jako hlavní přínos pro organizaci, označili manažeři i kouč získání kvalitnějších zaměstnanců, kteří jsou schopni pracovat samostatněji, jsou motivovanější a podávají tak vyšší pracovní výkon. Hlavním přínosem pro samotné zaměstnance je podle nich vyšší samostatnost, lepší rozhodování, schopnost řešit problémy a získání vyšší sebedůvěry. Kouč uvedl, že velkým přínosem je nalezení vlastních zdrojů. S personální manažerkou se shodl, že přínosy jsou velmi individuální a záleží na konkrétním člověku a jeho motivaci.

Naopak pokud jde o překážky, tak pro zaměstnance to byla nejčastěji nedůvěra v osobu kouče, dále pak nedostatek času a obava ze zneužití informací. Mezi další překážky řadili zaměstnanci náročnost této metody, a to z hlediska času i způsobu. Uvedli, že bylo pro ně obtížné na otázky reagovat, že jim byly otázky nepříjemné nebo že museli být nepřiměřeně aktivní. Manažeři jako překážku viděli časovou náročnost této metody, jelikož koučování je dlouhodobý proces, který nepřináší okamžité výsledky. Stejně jako zaměstnanci uvedli, že problémem může být nekvalitní kouč. Zmínili rovněž nedůvěru v metodu koučování,

respektive časté negativní konotace spojené s koučováním. Kouč nabídl odlišný pohled a jako překážku na straně koučovaných uvedl obavu z nátlaku na vyšší pracovní výkon a také obavu z otevření traumat, která lidé řešit nechtějí. Manažeři i kouč zmínili že bariérou může být také nízký rozpočet na vzdělávání, který náklady na koučování nepokryje.

Na první výzkumnou otázku lze odpovědět, že mezi hlavní přínosy koučování pro zaměstnance, patří poznání sebe sama, především vlastních schopností a zdrojů pro řešení problémů, vyšší samostatnost a schopnost rozhodování. Pro organizace je to pak získání kvalitnějších zaměstnanců, kteří jsou schopni pracovat samostatně, mají vyšší motivaci, jsou loajálnější a dochází tak ke snižování fluktuace.

Pokud jde o druhou výzkumnou otázku, tak je možné konstatovat, že hlavní překážkou koučování je nekvalitní kouč. S tím je spojená nedůvěra v osobu kouče nebo metodu koučování. Významnou překážkou je také obava ze zneužití informací, která úzce souvisí s další překážkou, kterou je neinformovanost o metodě koučování nebo celém procesu koučování v organizaci. To vše způsobuje negativní vnímání, které již na počátku vede k nižší motivaci vzdělávat se touto metodou. Pro organizace je bariérou také dlouhodobost a obtížnost měření výsledků a účinnosti vzdělávání pomocí koučování.

Vzhledem k uvedeným přínosům, je možné koučování považovat za vzdělávací metodu, což je odpověď na třetí výzkumnou otázku. Lidé se pomocí koučování naučí lépe využívat své schopnosti a zdroje a stávají se samostatnějšími a kompetentnějšími. Zároveň je třeba říci, že koučování přináší i určitou psychologickou podporu, což v průzkumu potvrdila více než polovina respondentů.

Pomocí průzkumu se na výzkumné otázky podařilo odpovědět, je proto možné říci, že se cíl podařilo splnit. Vhodné by bylo podrobněji zkoumat vzájemné vazby mezi konkrétním koučem a koučovanými zaměstnanci, například v jedné organizaci, resp. více organizacích. Vhodné by také bylo zaměřit se na používané přístupy, jejich výhody, nevýhody a výsledky.

Lze říci, že koučování má mezi vzdělávacími metodami své nezastupitelné místo. Například ve srovnání s mentoringem umožňuje lidem nalézat vlastní způsoby řešení problémů nebo úkolů, čímž se zároveň učí. Oproti psychologickému poradenství, které se více zaměřuje na minulost, koučování směřuje k budoucímu rozvoji člověka. Koučování vnímá člověka jako

experta na svůj problém a podporuje hledání vlastních zdrojů, na rozdíl od konzultantství, které přináší rady a návody. Koučování zvyšuje vnitřní motivaci člověka, zatímco trénink pěstuje spíše návyky. Ve srovnání s lektorstvím je v koučování málo pouček a smyslem koučování je propojit učení s potenciálem člověka. Každá metoda má však své uplatnění a je třeba zvolit tu správnou podle potřeb a možností organizace.

Koučování vede člověka k uvědomění si svých silných stránek a přispívá k vyšší samostatnosti a sebedůvěře. Takový člověk je pak schopný lépe reagovat na změny, rychleji se učit a přizpůsobovat se. To lze v dnešní dynamické době považovat za klíčové dovednosti, které posouvají koučování mezi velmi užitečné metody vzdělávání. Na druhou stranu je třeba dodat, že obtížná měřitelnost výsledků koučování, které jsou velmi individuální, může naopak tuto metodu upozadřovat.

Na základě zjištěných výsledků je možné formulovat doporučení, které je vhodné pro organizace, které se rozhodnou využívat koučování pro vzdělávání svých zaměstnanců. Při zavádění koučování by měla organizace dbát na kvalitu kouče, nejen na jeho osobnostní předpoklady, ale také na jeho vzdělání v daném oboru bez ohledu na to, jestli se jedná o kouče interního nebo externího. Jelikož úspěch koučování závisí na vnitřní motivaci člověka a jeho zájmu na sobě pracovat, je velmi důležité podrobně informovat zaměstnance o důvodech a cílech koučování a dát jim prostor pro dotazy, připomínky nebo vyjádření jejich obav. Aby mělo koučování požadovaný efekt, mělo by fungovat na bázi dobrovolnosti. V neposlední řadě lze doporučit vytvoření podrobného plánu celého vzdělávání v organizaci a v případě koučování počítat s časovou náročností.

Pokud bude koučování dobře nastaveno, může přinést velmi dobré výsledky v podobě kvalitních, motivovaných a samostatných zaměstnanců, kteří budou podávat dobrý pracovní výkon a napomáhat tak celé organizaci k plnění cílů a zvyšování její konkurenceschopnosti.

Seznam použitých informačních zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

CIPRO, Martin, 2015. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5350-8.

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

DAŇKOVÁ, Michaela, 2015. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5549-6.

FEHRING, Heather a Susan RODRIGUES, 2017. *Teaching, coaching and mentoring adult learners: lessons for professionalism and partnership*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-96105-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.

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

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0.

KIMSEY-HOUSE, Henry, Karen KIMSEY-HOUSE, Phil SANDAHL a Laura WHITWORTH, 2017. *Ko-aktivní koučink: transformace firem, změna a osobní růst*. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-394-3.

- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MILLER, Laurence, 2009. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2904-6.
- MOHAUPTOVÁ, Eva, 2013. *Týmový koučink*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0350-6.
- NEENAN, Michael a Stephen E. PALMER, 2015. *Kognitivně-behaviorální koučink v praxi: přístup založený na důkazech*. Přeložil Hana MINARČÍKOVÁ. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-14-6.
- NOE, Raymond. A., 2016. *Employee training and development*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9780078112850.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PODANÁ, Radoslava, 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4519-0.
- ROGERS, Jenny, 2017. *Coaching with personality type: what works*. McGraw-Hill Education. ISBN 978-03-3526-164-2.
- STACKE, Edouard, 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0937-6.
- STARR, Julie, 2016. *The coaching manual*. Pearson Education Limited. ISBN 978-12-9208-497-8.
- STRNAD, Vratislav a Alžběta NEJEDLÁ, 2014. *Základy narativní terapie a narativního koučinku*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0729-0.
- SVOBODOVÁ, Dagmar, 2015. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5092-7.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Jozef, Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

WHITMORE, John, 2019. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-559-9.

ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK, 2016. *Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1011-5.

Internetové zdroje

Agile PRO. *Grow model* [online]. © 2021 [vid. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.agilepro.cz/grow-model/>

AION CS, s.r.o. *Občanský zákoník (nový). Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. © 2010-2021 [vid. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Etický kodex ICF [online]. [vid. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/en/eticky-kodex-icf>

Institut Euroschola, o.s. *Pracovní skripta – Koučování – vzdělávací kurz zaměřený na měkké dovednosti* [online]. © 2022 [vid. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://www.euroschola.cz/>

KIM, Sewon, Toby EGAN, Woosung KIM a Jaekyum KIM. *The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions*. Journal of Business [online]. © 2013 [vid. 2021-05-02]. ISSN 08893268. Dostupné z: doi:10.1007/s10869-013-9286-9

Národní soustava kvalifikací [online]. © 2006-2014 [vid. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

Národní soustava povolání. *Co je Národní soustava povolání?* [online]. © 2017 [vid. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/info/co-je-nsp>

Národní soustava povolání. *Kouč* [online]. © 2017 [vid. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/kouc>

PELÁEZ, María Josefina, Cristián COO a Marisa SALANOVA. *Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study*. *Journal of Happiness Studies* [online]. © 2020 [vid. 2021-05-02]. ISSN 13894978. Dostupné z: doi:10.1007/s10902-019-00127-5

RAZA, Basharat a Alia AHMED. *Linking Managerial Coaching and Workplace Deviance: The Mediating Role of Thriving at Work*. *Iranian Journal of Management Studies* [online]. © 2020 [vid. 2021-05-02]. ISSN 20087055. Dostupné z: doi:10.22059/ijms.2020.281461.673637

Živnosti.eu. *Živnosti volné*. [online]. © 2010-2021 [vid. 2021-10-31]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/zivnosti-volne/>

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance – formuláře Google

Příloha 3 – Výsledky dotazníkového šetření

Příloha 4 – Okruh otázek pro personalisty, manažery a kouče

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance

Dotazník

- 1) Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena

- 2) Věk
 - a) Méně než 30
 - b) 31-40
 - c) 41-50
 - d) 51-60
 - e) 61 a více

- 3) Pracovní zařazení
 - a) Řadový zaměstnanec
 - b) Nižší management
 - c) Střední management
 - d) Vrcholový management

- 4) Velikost firmy
 - a) Do 100 zaměstnanců
 - b) 101-500 zaměstnanců
 - c) 501-1000 zaměstnanců
 - d) 1001-5000 zaměstnanců
 - e) 5001-10000 zaměstnanců
 - f) 10000 a více zaměstnanců

- 5) Koučování jste se zúčastnil/a dobrovolně?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

- 6) Byl vám sdělen účel koučování?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 7) Jaké jste měl/a od koučování očekávání (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?
- a) Zlepšení schopnosti činit a přijímat změny
 - b) Rychlejší a snadnější rozhodování
 - c) Lepší určování priorit
 - d) Zlepšení v oblasti vztahů
 - e) Zlepšení schopnosti učit se
 - f) Zvýšení uspokojení z práce
 - g) Uvědomění si vlastních schopností a hodnot
 - h) Vyšší samostatnost
 - i) Zlepšení efektivity práce a výkonnosti
 - j) Jiné (uveďte) _____
 - k) Nevěděl/a jsem, co mám očekávat
 - l) Neměl/a jsem žádná očekávání
- 8) Jaké případné překážky jste vnímal/a (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?
- a) Nedůvěra v osobu kouče
 - b) Nedůvěra v metodu koučování
 - c) Nedostatek času
 - d) Obava ze zneužití informací poskytnutých během koučování
 - e) Absence potřeby rozvíjet se (momentální nebo dlouhodobá)
 - f) Nedostatek informací o metodě koučování
 - g) Nedostatek informací o celém koučování (jak bude probíhat, kdy, jakým způsobem, kdo bude koučem apod.)
 - h) Jiné (uveďte) _____
 - i) Žádné překážky jsem nevnímal/a

9) Co bylo důvodem koučování ve vašem případě (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?

- a) Můj vlastní zájem
- b) Požadavek ze strany vedoucího nebo firmy
- c) Rozvoj v pracovní pozici, kterou vykonávám
- d) Rozvoj pro další pracovní uplatnění
- e) Vyřešení konkrétních obtíží nebo problémů
- f) Potíže s plněním cílů nebo pracovní výkonností
- g) Zlepšení vztahů na pracovišti a celkové atmosféry
- h) Nebyl konkrétní důvod
- i) Jiné (uveďte) _____

10) Forma koučování byla

- a) Individuální
- b) Skupinová
- c) Kombinace individuálního a skupinového koučování

11) Metoda koučování byla

- a) Strukturovaný rozhovor
- b) Rozebírání konkrétních situací
- c) Kladení otázek (kouč především kladl otázky)
- d) Povzbuzování (kouč se zaměřoval na pomoc, silné stránky, dobré výsledky, uznání)
- e) Kombinace výše uvedeného
- f) Jiné (uveďte) _____

12) Považujete koučování, které jste absolvoval/a za přínosné?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

13) Ovlivnilo koučování pozitivně váš pracovní výkon?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

- 14) Koučování vám pomohlo zejména v
- Pracovním životě
 - Osobním životě
 - Pracovním i osobním životě
 - Nepomohlo mi
- 15) Koučování bylo přínosné zejména v oblasti (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?
- Zlepšení schopnosti přijímat a dělat změny
 - Rychlejší a snadnější rozhodování
 - Určování priorit
 - Zlepšení v oblasti vztahů
 - Zlepšení schopnosti učit se
 - Zvýšení uspokojení z práce
 - Uvědomění si svých schopností a hodnot
 - Vyšší samostatnost
 - Schopnost vnímat věci z různých úhlů pohledu
 - Jiné (uved'te) _____
 - Koučování přínosné nebylo
- 16) Během koučování mi nejvíce chybělo nebo nevyhovovalo (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?
- Kouč byl nedůvěryhodná osoba
 - Kouč nebyl dostatečně zralý a neměl dostatek zkušeností
 - Neviděl jsem žádné výsledky
 - Otázky mi byly nepříjemné
 - Bylo pro mě příliš náročné na otázky reagovat
 - Cítil/a jsem se trapně
 - Nechtěl/a jsem nic měnit
 - Časová náročnost
 - Musel/a jsem být příliš/nepřiměřeně aktivní
 - Jiné _____
 - Nebylo nic, co by mi chybělo nebo mi nevyhovovalo
- 17) Poskytlo vám koučování určitou psychologickou podporu?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne

18) Co jste nejvíce ocenil/a na osobnosti kouče (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?

- a) Schopnost naslouchat
- b) Empatie
- c) Zralá osobnost a dostatek zkušeností
- d) Důvěryhodnost
- e) Schopnost klást otázky
- f) Profesionální vystupování
- g) Nestrannost
- h) Objektivita a upřímnost
- i) Nic z výše uvedeného
- j) Jiné _____

Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance – formuláře Google

Koučování v obchodních organizacích

Setkali jste se ve vaší firmě s koučováním a vy sami jste byli koučováni?

Pokud ano, ráda bych vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pro zpracování mé diplomové práce s názvem Využití koučování jako vzdělávací metody v obchodních organizacích.

Dotazník se skládá z 18 otázek s výběrem možností a jeho vyplnění vám zabere maximálně 15 minut. Odpovědi jsou anonymní a budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce.

Jakékoliv otázky či připomínky můžete směřovat na můj email matejkovamarket@seznam.cz.

Předem moc děkuji za spolupráci!

Markéta Matějková

1) Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2) Věk

- a) Méně než 30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) 61 a více

3) Pracovní zařazení

- a) Řadový zaměstnanec
- b) Nižší management
- c) Střední management
- d) Vrcholový management

4) Velikost firmy

- a) Do 100 zaměstnanců
- b) 101-500 zaměstnanců
- c) 501-1000 zaměstnanců
- d) 1001-5000 zaměstnanců
- e) 5001-10000 zaměstnanců
- f) 10000 a více zaměstnanců

5) Koučování jste se zúčastnil/a dobrovolně?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

6) Byl vám sdělen účel koučování?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

7) Jaké jste měl/a od koučování očekávání (vyberte max. 3 možnosti, které nejvíce odpovídají)?

- a) Zlepšení schopnosti činit a přijímat změny
- b) Rychlejší a snadnější rozhodování
- c) Lepší určování priorit
- d) Zlepšení v oblasti vztahů
- e) Zlepšení schopnosti učit se
- f) Zvýšení uspokojení z práce
- g) Uvědomění si vlastních schopností a hodnot
- h) Vyšší samostatnost
- i) Zlepšení efektivity práce a výkonnosti
- k) Nevěděl/a jsem, co mám očekávat
- l) Neměl/a jsem žádná očekávání
- Jiná...

8) Jaké případné překážky jste vnímal/a (vyberte max. 3 možnosti, které nejvíce odpovídají)?

- a) Nedůvěra v osobu kouče
- b) Nedůvěra v metodu koučování
- c) Nedostatek času
- d) Obava ze zneužití informací poskytnutých během koučování
- e) Absence potřeby rozvíjet se (momentální nebo dlouhodobá)
- f) Nedostatek informací o metodě koučování
- g) Nedostatek informací o celém koučování (jak bude probíhat, kdy, jakým způsobem, kdo bude koučem a...)
- i) Žádné překážky jsem nevnímal/a
- Jiná...

9) Co bylo důvodem koučování ve vašem případě (vyberte max. 3 možnosti, které nejvíce odpovídají)?

- a) Můj vlastní zájem
- b) Požadavek ze strany vedoucího nebo firmy
- c) Rozvoj v pracovní pozici, kterou vykonávám
- d) Rozvoj pro další pracovní uplatnění
- e) Vyřešení konkrétních obtíží nebo problémů
- f) Potíže s plněním cílů nebo pracovní výkonností
- g) Zlepšení vztahů na pracovišti a celkové atmosféry
- h) Nebyl konkrétní důvod
- Jiná...

10) Forma koučování byla

- a) Individuální
- b) Skupinová
- c) Kombinace individuálního a skupinového koučování

11) Metoda koučování byla

- a) Strukturovaný rozhovor
- b) Rozebírání konkrétních situací
- c) Kladení otázek (kouč především kladl otázky)
- d) Povzbuzování (kouč se zaměřoval na pomoc, silné stránky, dobré výsledky, uznání)
- e) Kombinace výše uvedeného
- Jiná...

12) Považujete koučování, které jste absolvoval/a za přínosné?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

13) Ovlivnilo koučování pozitivně váš pracovní výkon?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

14) Koučování vám pomohlo zejména v

- a) Pracovním životě
- b) Osobním životě
- c) Pracovním i osobním životě
- d) Nepomohlo mi

15) Koučování bylo přínosné zejména v oblasti (vyberte max. 3 možnosti, které nejvíce odpovídají)?

- a) Zlepšení schopnosti přijímat a dělat změny
- b) Rychlejší a snadnější rozhodování
- c) Určování priorit
- d) Zlepšení v oblasti vztahů
- e) Zlepšení schopnosti učit se
- f) Zvýšení uspokojení z práce
- g) Uvědomění si svých schopností a hodnot
- h) Vyšší samostatnost
- j) Schopnost vnímat věci z různých úhlů pohledu
- l) Koučování přínosné nebylo
- Jiná...

16) Během koučování mi nejvíce chybělo nebo nevyhovovalo (vyberte max. 3 možnosti, které nejvíce odpovídají)?

- a) Kouč byl nedůvěryhodná osoba
- b) Kouč nebyl dostatečně zralý a neměl dostatek zkušeností
- c) Neviděl jsem žádné výsledky
- d) Otázky mi byly nepříjemné
- e) Bylo pro mě příliš náročné na otázky reagovat
- f) Cítil/a jsem se trapně
- g) Nechtěl/a jsem nic měnit
- h) Časová náročnost
- i) Musel/a jsem být příliš/nepřiměřeně aktivní
- k) Nebylo nic, co by mi chybělo nebo mi nevyhovovalo
- Jiná...

17) Poskytlo vám koučování určitou psychologickou podporu?

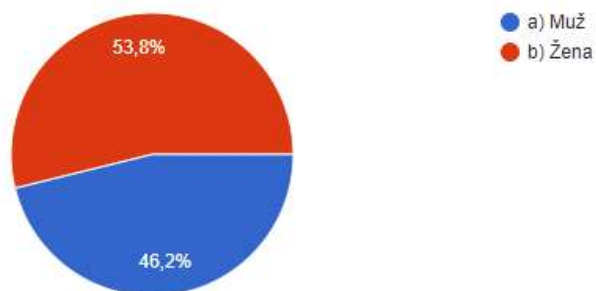
- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

18) Co jste nejvíce ocenil/a na osobnosti kouče (vyberte max. 3 možnosti, které nejvíce odpovídají)?

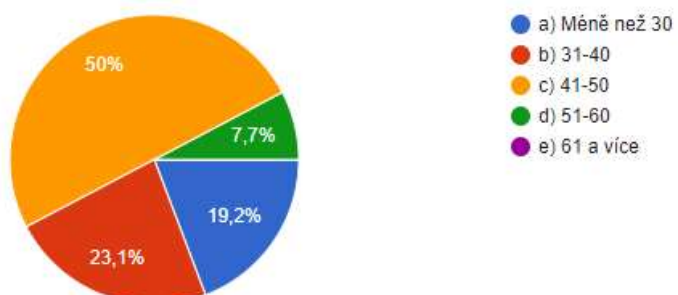
- a) Schopnost naslouchat
- b) Empatie
- c) Zralá osobnost a dostatek zkušeností
- d) Důvěryhodnost
- e) Schopnost klást otázky
- f) Profesionální vystupování
- g) Nestrannost
- h) Objektivita a upřímnost
- j) Nic z výše uvedeného
- Jiná...

Příloha 3 – Výsledky dotazníkového šetření

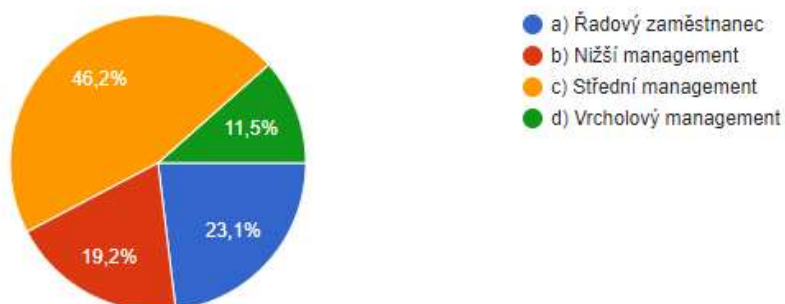
1) Pohlaví



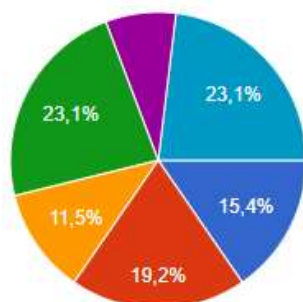
2) Věk



3) Pracovní zařazení

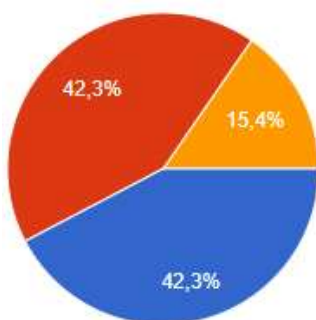


4) Velikost firmy



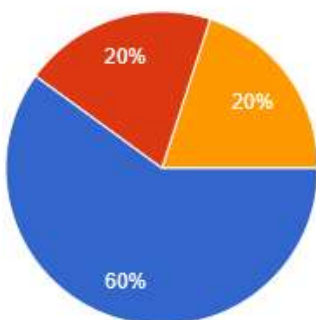
- a) Do 100 zaměstnanců
- b) 101-500 zaměstnanců
- c) 501-1000 zaměstnanců
- d) 1001-5000 zaměstnanců
- e) 5001-10000 zaměstnanců
- f) 10000 a více zaměstnanců

5) Koučování jste se zúčastnil/a dobrovolně?



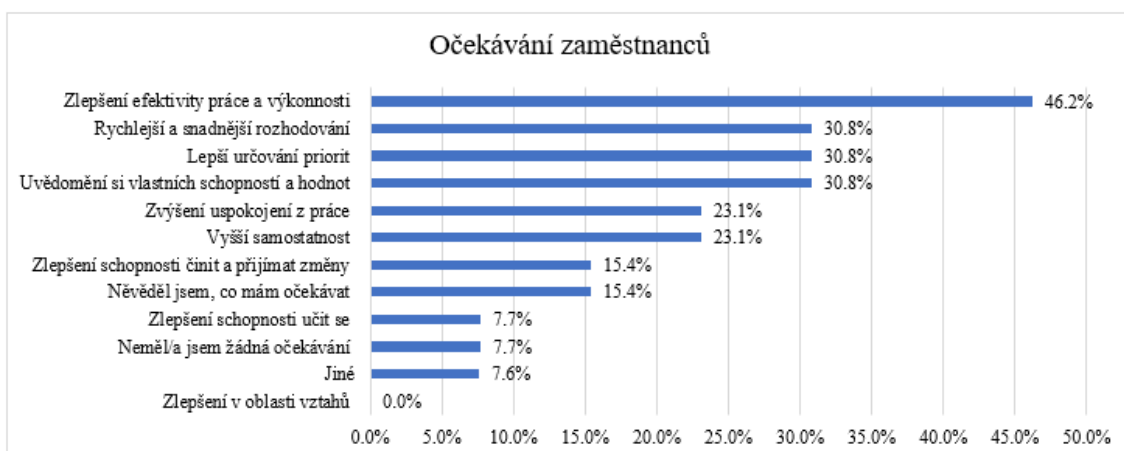
- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

6) Byl vám sdělen účel koučování?

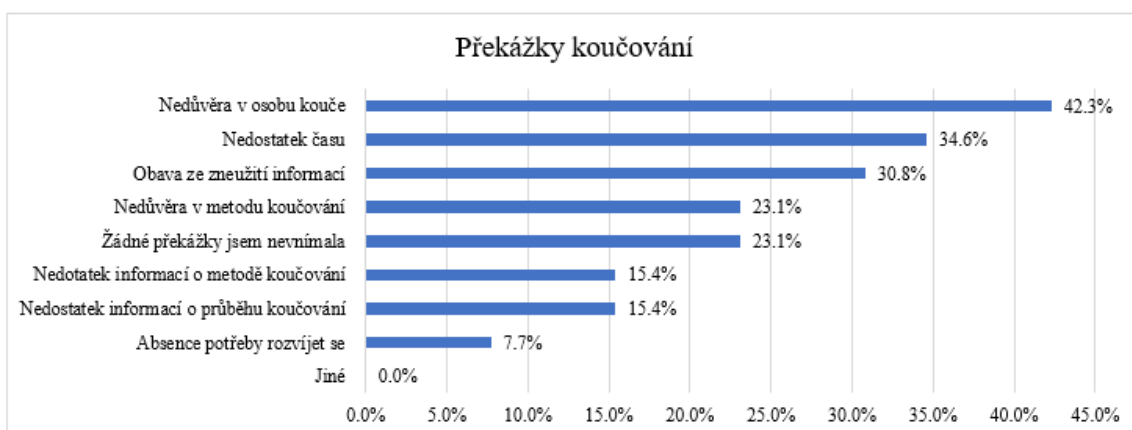


- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

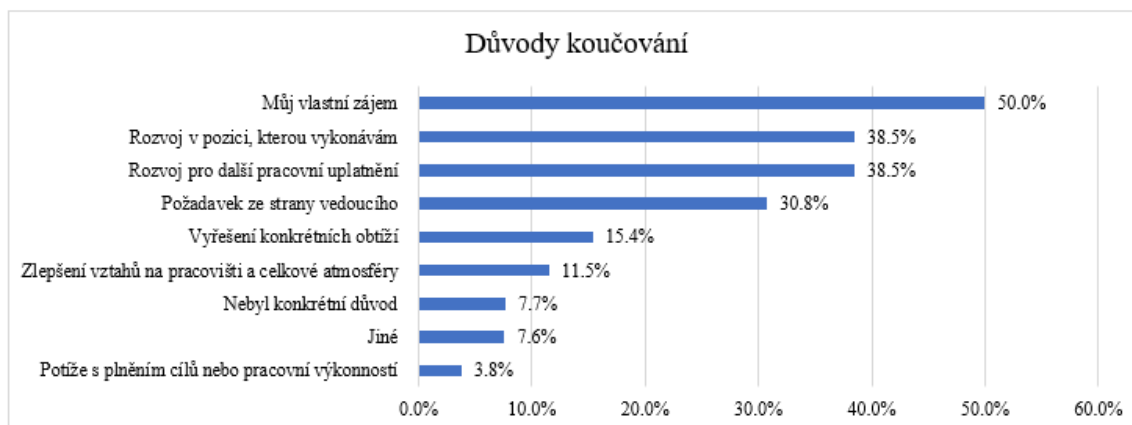
7) Jaké jste měl/a od koučování očekávání (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?



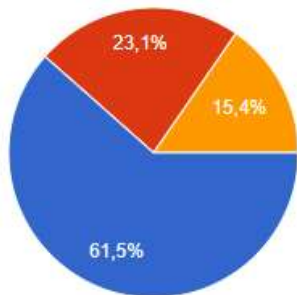
8) Jaké případné překážky jste vnímal/a (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?



9) Co bylo důvodem koučování ve vašem případě (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?

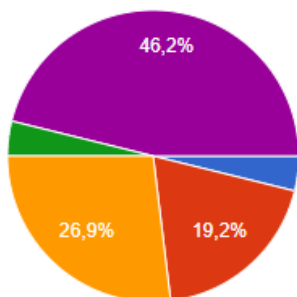


10) Forma koučování byla



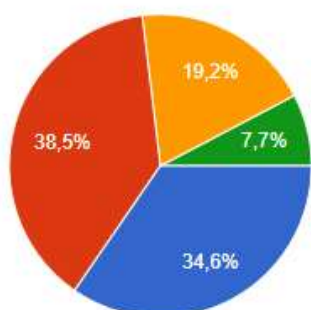
- a) Individuální
- b) Skupinová
- c) Kombinace individuálního a skupinového koučování

11) Metoda koučování byla



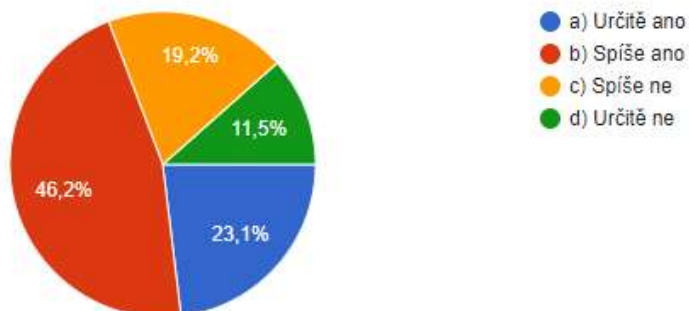
- a) Strukturovaný rozhovor
- b) Rozebírání konkrétních situací
- c) Kladení otázek (kouč především kladl otázky)
- d) Povzbuzování (kouč se zaměřoval na pomoc, silné stránky, dobré výsledky, uznání)
- e) Kombinace výše uvedeného

12) Považujete koučování, které jste absolvoval/a za přínosné?

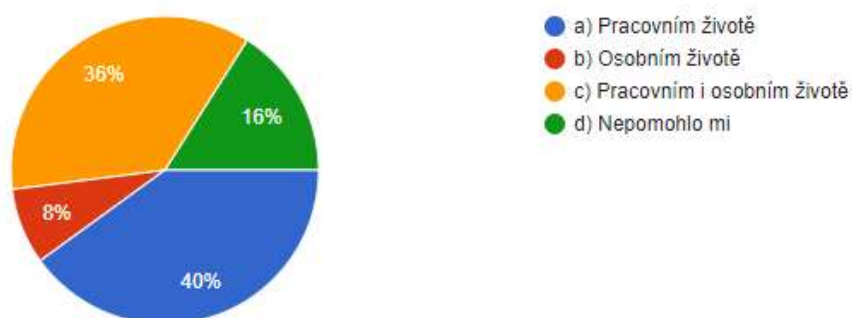


- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

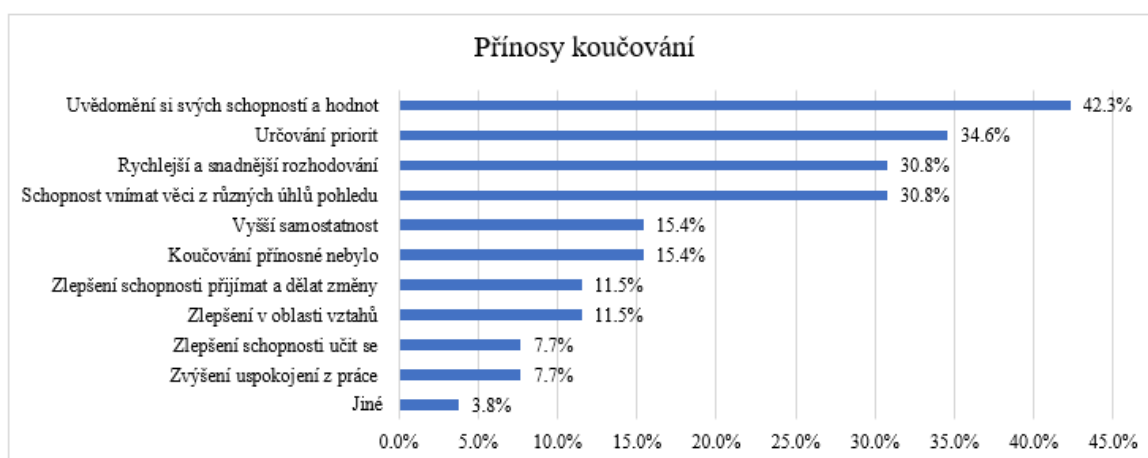
13) Ovlivnilo koučování pozitivně váš pracovní výkon?



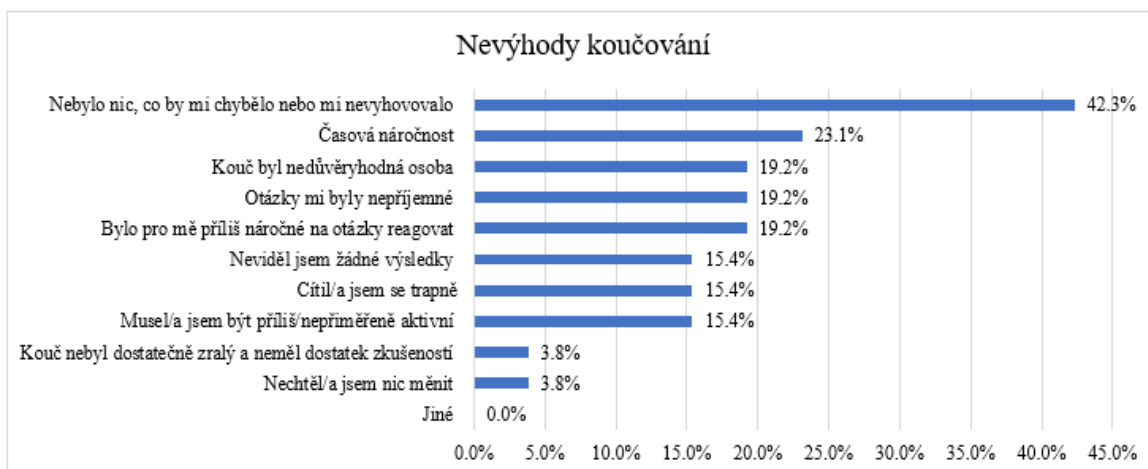
14) Koučování vám pomohlo zejména v



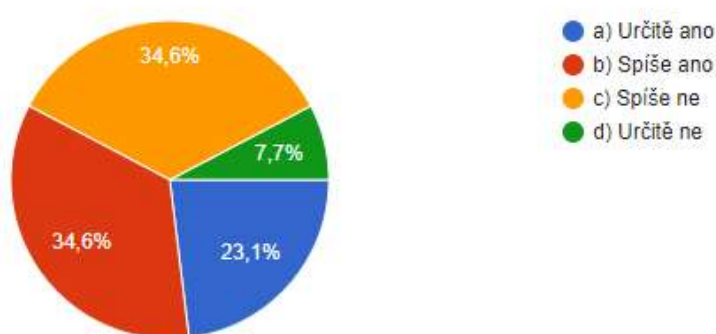
15) Koučování bylo přínosné zejména v oblasti (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?



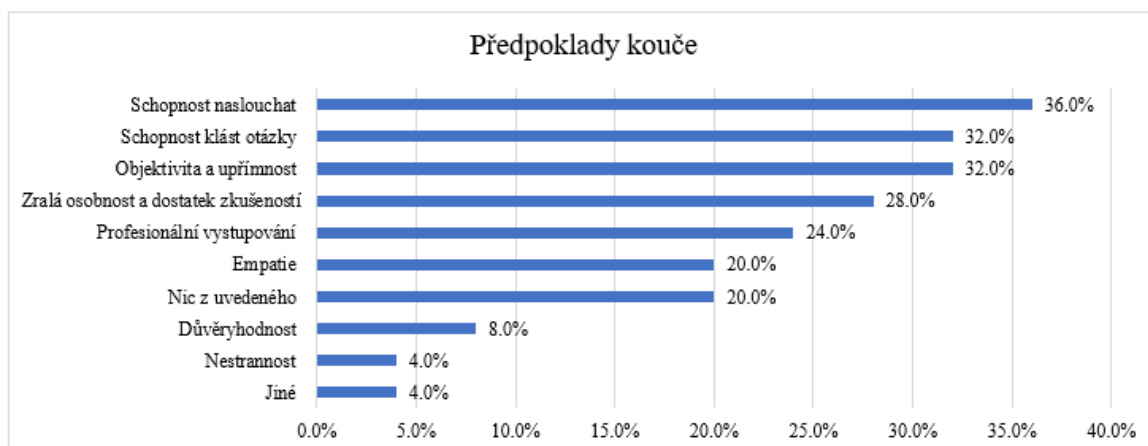
16) Během koučování mi nejvíce chybělo nebo nevyhovovalo (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?



17) Poskytlo vám koučování určitou psychologickou podporu?



18) Co jste nejvíce ocenil/a na osobnosti kouče (vyberte **max. 3 možnosti**, které nejvíce odpovídají)?



Příloha 4 – Okruh otázek pro personalisty, manažery a kouče

Okruh otázek pro personalisty a manažery

- 1) Proč bylo ve vaší firmě zavedeno koučování?
- 2) Co společnost od koučování očekává (jaké jsou cíle koučování)?
- 3) Jaké případné překážky bránily zavedení koučování?
- 4) Jaký je podle vás hlavní přínos koučování pro firmu?
- 5) V čem spočívají případné nevýhody koučování?
- 6) Jak jste vybírali zaměstnance, kteří budou koučováni?
- 7) Jaký typ koučování jste zvolili (individuální vs. skupinové, interní vs. externí)?
- 8) Jak zaměstnanci na koučování reagovali při jeho zavedení?
- 9) Čeho si zaměstnanci na koučování nejvíce cení (co považují za jeho největší přínos)?
- 10) Co jim naopak na koučování nevyhovuje nebo co jim u koučování chybí?
- 11) V jakých oblastech se lidé pomocí koučování podle vás nejvíce rozvíjejí?
- 12) Jakým způsobem se koučování promítlo do pracovního výkonu?
- 13) Poskytuje koučování určitou psychologickou podporu?
- 14) Podle jakých kritérií jste vybírali kouče?

Okruh otázek pro kouče

- 1) Proč firmy chtějí koučování?
- 2) Jaké jsou případné překážky na straně firmy?
- 3) Jaký je hlavní přínos koučování pro firmu?
- 4) Jaké pozice zastávají koučování lidé?
- 5) Jaké mají lidé od koučování očekávání?
- 6) Jaké případné překážky lidé vnímají?
- 7) Jaký je největší přínos pro koučovaného?
- 8) Jak lidé na koučování reagují? Mají důvěru v kouče a tuto metodu?