

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Bakalářská práce



Lucie Stanková

Wellbeing zaměstnance a pracovní prostředí

Wellbeing of employee and work environment

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Barbora Riedl Černíková

2023

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. Barboře Riedl Černíkové, za odborné rady, věcné připomínky, vstřícnost, ochotu a bezproblémovou komunikaci.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

Lucie Stanková

V Praze dne 17. prosince 2023

Abstrakt

Práce se věnuje tématům osobní pohody zaměstnanců, pracovnímu prostředí a leadership koučinku. Cílem práce je popsat téma osobní pohody v kontextu pracovního prostředí a zhodnotit vliv individuálního leadership koučinku na styl vedení a osobní pohodu v pracovním prostředí. Práci tvoří pět hlavních kapitol. V prvních třech kapitolách je podán přehled literární rešerše. Představen je koncept osobní pohody a uvedeny jsou hlavní teorie a modely věnované problematice osobní pohody. Popsány jsou možnosti ovlivňování osobní pohody v pracovním prostředí, přičemž je vyzdvižen vliv koučování jako faktor ke zvýšení osobní pohody v pracovním prostředí. Ve čtvrté kapitole práce je podán návrh na realizaci výzkumu, v němž by byl zkoumán vliv individuálního leadershipu na vnímání osobní pohody a styl vedení ve vztahu k pracovnímu prostředí. V rámci popsaného konceptu výzkumu je vycházeno především z teorie osobní pohody Ryffové, která vytvořila nástroj k měření šesti dimenzí osobní pohody, který by byl společně s dalšími dvěma dotazníky užít ke zjištění rozdílu ve vnímání osobní pohody a vedení podřízených manažery absolvujícími a neabsolvujícími leadership koučink dle zvolených parametrů. V diskusi jsou zhodnoceny přednosti a limity navrženého výzkumu.

Klíčová slova: leadership koučink; koučování; osobní pohoda; pracovní prostředí; manažer.

Abstract

The thesis focuses on the topics of personal well-being of employees, work environment and leadership coaching. The aim of the thesis is to describe the topic of personal well-being in the context of the work environment and to evaluate the impact of individual leadership coaching on leadership style and personal well-being in the work environment. The thesis consists of five main chapters. In the first three chapters, a literature review is presented. The concept of personal well-being is introduced and the main theories and models devoted to the issue of personal well-being are presented. Options for influencing personal well-being in the work environment are described, highlighting the influence of coaching as a factor to enhance personal well-being in the work environment. In the fourth chapter of the thesis, a proposal is made for conducting research to examine the influence of individual leadership on perceptions of personal well-being and leadership style in relation to the work environment. The research design described is based primarily on Ryff's theory of personal well-being, which developed an instrument to measure six dimensions of personal well-being that would be used, along with two other questionnaires, to examine the difference in perceptions of personal well-being and leadership of subordinates by managers who have and have not received leadership coaching according to selected parameters. The discussion evaluates the strengths and limitations of the proposed research.

Key words: leadership coaching; coaching; personal well-being; work environment; manager.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika pracovního prostředí	9
1.1 Pojetí a význam pracovního prostředí	9
1.2 Pracovní prostředí jako materiální prostor	10
1.3 Pracovní prostředí jako sociální prostor	13
2 Osobní pohoda zaměstnance	16
2.1 Vymezení základních teorií a konceptů osobní pohody.....	16
2.2 Vliv pracovního prostředí na osobní pohodu zaměstnance.....	19
2.3 Zvyšování osobní pohody zaměstnanců.....	23
3 Koučování jako faktor ke zvýšení osobní pohody	30
3.1 Charakteristika koučování.....	30
3.2 Popis vybraných technik a postupů koučování	35
3.3 Koučování manažerů	41
4 Návrh výzkumu	45
4.1 Výzkumný problém, cíle výzkumu a hypotézy	45
4.2 Typ výzkumu	46
4.3 Design a procedura	46
4.4 Intervence	46
4.5 Výběr vzorku	47
4.6 Metody sběru dat.....	48
4.7 Metody zpracování a analýzy dat	49
4.8 Etika výzkumu	50
5 Diskuse.....	51
Závěr.....	52
Reference.....	53

Seznam zkratek

ADAPT	Model koučování
COR	Teorie konzervačních zdrojů
DVC	Dílčí cíl výzkumu
EWB	Škála k měření osobní pohody pracovníků
GROW	Model koučování
ICF	Mezinárodní asociace koučů
JD-R model	Job Demands Resources (model zabývající se spojitostí mezi osobní pohodou a pracovním prostředím)
KVAK	Model koučování
MLQ	Dotazník k měření typu leadershipu
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
PGDS	Škála osobnostního růstu
RAFAEL	Model koučování
SMARTER	Model koučování
SPWB	Škála psychologické osobní pohody
TEIQue	Dotazník k měření emoční inteligence
TOMH	Škála k měření duševního zdraví pracovníků
WHO	Světová zdravotnická organizace

Úvod

V zaměstnání tráví lidé mnoho času. Zejména generace nově nastupujících pracovníků se rozhoduje při volbě zaměstnavatele dle toho, do jaké míry bude možné dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, jakým způsobem je pečováno o pracovníky či jaké hodnoty organizace vyznává. V tomto ohledu nabývá na významu téma osobní pohody zaměstnanců. Pracovníci, kteří jsou spokojeni a cítí se dobře, jsou více motivováni k plnění požadovaných úkolů, lépe se identifikují s cíli organizace a pracovními úkoly, organizace se stává konkurenceschopnější a atraktivnější pro potenciální pracovníky.

Téma osobní pohody v kontextu pracovního prostředí je velmi důležité, ovšem v českém prostředí dosud stále málo probádané. Z tohoto důvodu, ale též ze zájmu o danou problematiku, je cílem bakalářské práce popsat téma osobní pohody v kontextu pracovního prostředí a zhodnotit vliv individuálního leadership koučinku na styl vedení a osobní pohodu v pracovním prostředí.

V prvních třech kapitolách je věnována pozornost teoretickým východiskům, která se týkají charakteristiky pracovního prostředí, osobní pohody zaměstnanců a též koučování jako faktoru ke zvýšení osobní pohody v pracovním prostředí. Na pracovní prostředí je v práci nahlíženo jako na prostor především sociální, tvořený v ideálním případě spokojenými pracovníky, mezi nimiž panují zdravé vztahy. Téma osobní pohody je popsáno s využitím existujících teorií a konceptů, přičemž klíčový je model C. D. Ryff, z něž bylo vycházeno i při návrhu vlastního výzkumu, popsaného ve čtvrté kapitole práce. Problematika koučování je přiblížena s využitím přehledu nejčastěji užívaných technik a postupů koučování. Zvláště je věnována pozornost leadership koučinku jako způsobu, jak efektivněji vést podřízené a zvyšovat pohodu v pracovním prostředí.

Navržený výzkum se zabývá vlivem individuálního leadershipu na vnímání osobní pohody a styl vedení ve vztahu k pracovnímu prostředí. Záměrem je zjistit rozdíl ve vnímání osobní pohody a vedení podřízených u manažerů středně velkých a velkých firem, kteří absolvují leadership koučink, ve srovnání s manažery středně velkých a velkých firem, kteří tento typ koučinku neabsolvují. Smyslem práce je poukázat na efektivní využívání leadership koučinku a možnosti hodnocení účinnosti leadership koučinku jako nástroje, jak ve firemním prostředí zvyšovat pracovní výkon a dosahovat cílů organizace, za současného posilování osobní pohody pracovníků.

1 Charakteristika pracovního prostředí

První kapitola práce představuje úvod do zkoumané problematiky. I když je v práci věnována primárně pozornost faktorům ovlivňujících osobní pohodu a pracovní spokojenost zaměstnanců, zejména manažerů, nelze toto téma popsat bez toho, aby bylo přiblíženo, co je to pracovní prostředí a jaké významné prvky a složky jej tvoří.

V první kapitole práce je tedy podána základní charakteristika pracovního prostředí. Vymezeny jsou hlavní pojmy, které jsou v práci užívány a které je zapotřebí přiblížit ve vztahu k tématu práce. Popsáno je, jak je v práci nahlíženo na pracovní prostředí, jaký je jeho význam pro firmu a pracovníky a jaké faktory jej tvoří. Pozornost je věnována zejména faktorům, které mohou či mají vliv na osobní pohodu a pracovní spokojenost zaměstnanců, včetně manažerů jako specifické pracovní pozice. Tyto faktory jsou pro větší přehlednost rozčleněny na faktory fyzické a psychosociální, přičemž na toto dělení je zapotřebí do značné míry nahlížet jako na teoretické, neboť i fyzické faktory pracovního prostředí jsou úzce spojeny s psychosociálními podmínkami pracovního prostředí.

1.1 Pojetí a význam pracovního prostředí

Termínem pracovní prostředí se rozumí pracovní místo, pracovní podmínky a též způsob, jak je ve firmě zacházeno s pracovníky (Armstrong & Taylor, 2015). Bývá také definováno jako soubor faktorů nebo podmínek, které působí na člověka a za kterých se uskutečňuje pracovní proces (Král, 2015). Pracovní podmínky by měly být bezpečné a měly by také umožnit zdravé fungování pracovníků ve firmě (Armstrong & Taylor, 2015). Zároveň však i sami pracovníci svým chováním ovlivňují to, jaké je pracovní prostředí, ve smyslu bezpečnosti a zdraví (Khan, Nakajima, & Vanderburg, 2004).

Podmínky pracovního prostředí společně s osobnostními charakteristikami a specifiky pracovníka mají vliv na pracovní spokojenost, což je fenomén, kterému je v poslední době věnována v rámci řízení výkonu či obecněji v rámci řízení organizace věnována značná pozornost (Kocianová, 2010). Jak zdůrazňuje Warr (1999), pracovníci potřebují mít podmínky k tomu, aby mohli co nejlépe uplatnit své schopnosti, naplňovali cíle organizace, ale též cíle vlastní, které se netýkají pouze výdělku, ale např. i určitého osobního naplnění v rámci výkonu práce. Vhodně uspořádané pracovní místo a pracovní prostředí vytváří podle Matouška a Baumruka (1998) pracovní komfort a příznivě také ovlivňuje produktivitu práce.

V pracovním prostředí mohou existovat faktory, které brání tomu, aby bylo pracovní prostředí pro pracovníky bezpečné či žádoucím způsobem zvyšovalo produktivitu práce. Patří k nim

např. obsah práce (nesmyslná práce, práce pod úroveň schopností jedince), pracovní zatížení (časový tlak, práce s velkou zátěží), organizace práce (práce na směny, měnící se pracovní doba, aniž by mohl jedinec předvídat průběh pracovní doby), organizace pracovního místa (nedostatek místa k práci, špatné osvětlení, příliš velký hluk) nebo nezdravá organizační kultura (Leka & Jain, 2010). Nezdravé pracovní podmínky mohou mít negativní dopad nejen na pracovní spokojenost jedince, ale i na fyzické a psychické zdraví pracovníka (Snashall & Patel, 2012; Král, 2015).

Firmy usilují o to, aby zabezpečili pracovníkům pohodu, neboť spokojený pracovník je identifikovaný s firmou a je také více angažovaný (Armstrong & Taylor, 2015; Koubek, 2015). V minulosti byla v tomto ohledu věnována pozornost z velké části pracovnímu prostředí, ve smyslu toho, zda jsou pracovní podmínky vhodné pro zaměstnance z hlediska fyzického zdraví a nároků kladených na jejich pracovní činnost. V poslední době je však na pracovní prostředí nahlíženo širěji. Sledováno je tak i psychosociální prostředí jako součást pracovního prostředí (Klein, 2018). To odpovídá tomu, jak definuje pracovní prostředí Král (2015), dle kterého lze na pracovní prostředí nahlíženo jako na prostor materiální a též jako na prostor sociální.

1.2 Pracovní prostředí jako materiální prostor

Při nahlížení na pracovní prostředí jako na materiální prostor lze pracovní prostředí vnímat jako soubor fyzikálních, chemických a biologických faktorů (Král, 2015). Tyto faktory ovlivňují především fyzické zdraví jedince (Snashall & Patel, 2012), ovšem pokud se pracovník nenachází ve zdravém prostředí a je tedy vystaven škodlivým pracovním podmínkám, má tato skutečnost negativní dopad i na psychické zdraví a osobní pohodu (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez). V nevhodném a zdraví škodlivém pracovním prostředí se častěji ocitají lidé působící ve výrobě než zaměstnanci pracující např. v administrativě (Tchicaya, Lorentz, & Leduc, 2018).

Pracovní prostředí jako materiální prostor je předmětem zájmu ergonomie, což je interdisciplinární vědní obor, který se zaměřuje na systém „člověk–stroj–prostředí“ (Kocianová, 2010, s. 44). Ergonomie integruje poznatky z humanitních věd (např. psychologie práce), věd přírodovědných (např. biomechanika) a věd technických (normování apod.). Firmy s využitím poznatků z ergonomie mohou zajistit vhodné pracovní prostředí a prostředky, optimalizovat pracovní postupy, ale též např. motivovat pracovníky a vést je tak, aby nebyli přetěžováni a byli spokojeni se svým pracovním působením (Vrabcová, 2021).

K faktorům, které ovlivňují pracovní chování, pracovní výkon i zdravotní stav zaměstnance patří především faktory fyzikální (světlo, hluk, záření apod.), chemické (např. plyny či prach) a faktory biologické, jako jsou různé mikroorganismy či různé buněčné kultury (Král, 2015). Každý z těchto prvků může představovat pro pracovníka zátěž nebo stres (Dosedlová et al., 2016; Kocianová, 2010).

Ve firemní praxi většinou nepůsobí na pracovníka pouze jeden negativní faktor, ale dochází k jejich kombinaci, čímž se negativní účinek na pracovníka násobí (McCoy & Evans, 2005). Přesto i jeden z těchto např. fyzikálních faktorů může mít velmi negativní dopad na produktivitu práce či pracovní motivaci, jak prokázali ve svém výzkumu Evans a Johnson (2000) na vzorku čtyřiceti úřednic, které byly na rozdíl od kontrolní skupiny vystaveny hluku o intenzitě, která je typická pro práci v open-office kancelářích. Vystavení hluku vedlo u těchto pracovnic ke snížení pracovní motivace. Podobně také např. Sander et al. (2021) prokázali, že hluk je významným stresorem, který sice přímo nevede ke snížení produktivity práce, ale má značně negativní dopad na psychickou pohodu (well-being) jedince. Elshater et al. (2022) ve své studii prokázali, že na pracovníky působí podobně jako hluk i další faktory, jako teplota na pracovišti, délka pracovní doby či organizace práce.

Uvedené faktory spojené s fyzickým pracovním prostředím mohou mít na pracovníky nejen negativní vliv, ale též vliv neutrální či pozitivní. Optimální pracovní podmínky (např. vhodné osvětlení) mohou podporovat produktivitu práce nebo pracovní spokojenost (Kocianová, 2010; Armstrong & Taylor, 2015; Král, 2015). Důležité je, aby byla ve firmách věnována dostatečná pozornost i těmto faktorům. Na významu tak nabývají témata, jako je wellness na pracovišti, resp. důraz je kladen na wellness management, kdy odpovědní pracovníci usilují o to, aby se zaměstnancům dostávalo optimálních pracovních podmínek (Macdonald, 2005). Primárně je zapotřebí analyzovat, jak jednotlivé fyzikální, chemické či biologické faktory působí na jednotlivé pracovníky, které faktory jsou důležité pro zvýšení pracovního výkonu i spokojenosti pracovníků. Další analýza musí být spojena s tím, jaká je intenzita a doba působení jednotlivých faktorů a jaké změny je zapotřebí provést. Analyzovány by měly být i navrhovaná opatření, především z hlediska jejich účinnosti i finanční náročnosti. Pokud není možné některé negativní vlivy odstranit, je zapotřebí hledat řešení náhradní tak, aby bylo zlepšeno pracovní prostředí. Jednat se může změnu užívaných technologií, změnu organizace práce, ochranné pracovní prostředky apod. (Král, 2015). Každá firma by se měla zaměřovat na zjišťování spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a dle výsledků daného šetření

následně měnit pracovní podmínky, a to nejen v oblasti materiálního prostoru, ale též z hlediska psychosociálních faktorů pracovního prostředí (Daly, 2012).

To, jak je přistupováno k uspořádání pracovního prostředí, odráží firemní kulturu a hodnoty firmy (Koswara, 2022). Firemní kultura představuje soubor sdílených přesvědčení o tom, jak má firma fungovat, kam má směřovat. Tato přesvědčení výrazně ovlivňují chování pracovníků. Firma by měla usilovat o to, aby zaměstnanci sdíleli firemní hodnoty a normy, byli jim oddáni, snažili se je naplňovat (Kumar, 2017). Někdy bývá označována jako „sociální tmel organizace“ (Tureckiová, 2004, s. 132).

Za pozornost stojí, že se v přístupu k pracovnímu prostředí značně liší pracovníci dle data jejich narození, resp. příslušnosti k určité generaci. To, co bylo v minulosti dostačující pro generaci X, tedy jedince narozené přibližně v letech 1965–1979, není již vhodné pro generace mladší (generace Y, tj. osoby narozené v letech 1980-1997 či generaci Z, tedy pracovníky narozené po roce 1997). Nároky na podmínky pracovního prostředí se u těchto různých pracovníků značně liší (Ahram & Falcão, 2022; Hodinková, 2017).

Příslušníci generace X nemají často problém setrvat v jedné firmě po většinu svého pracovního života. Nechtějí změnu, na rozdíl od dalších dvou generací. V tomto ohledu se nejvíce liší příslušníci generace Z, pro které není natolik důležitá kariéra, jako je tomu u příslušníků generace Y, neboť příslušníci generace Z chtějí žít především smysluplně, užívat si zábavu. Vyžadují na pracovišti využívání nejmodernějších technologií, rádi pracují z domu, pokud pobývají na pracovišti, mají vysoké nároky na zajištění optimálních podmínek pro jejich fyzické i psychické zdraví. Nemají rádi open space, v němž příliš nedokážou pracovat. Mnohdy také mají potíže identifikovat se s firemní kulturou. Pokud nejsou spokojeni, často odcházejí, a to i bez ohledu na to, o jaký plat přicházejí (Hodinková, 2017).

Firmy tak stojí před novou výzvou, jak zajistit pro příslušníky různých generací optimální prostředí. Na významu nabývá tzv. diversity management, tedy řízení kulturní rozmanitosti. Zaměstnavatelé a manažeři musí být schopni zohledňovat v rámci řízení lidských zdrojů potřeby všech pracovníků, přičemž zároveň musí být schopni dosáhnout dostatečné koheze pracovních týmů a sdílení firemních hodnot a norem bez ohledu na to, k jaké generaci pracovníci přináležejí. Příslušníci generace Z mohou být pro firmu přínosem, neboť do značné míry přinášejí do firmy změny v organizaci práce i koncepci pracovního prostředí (Racolța-Paina & Irini, 2021). Příslušníci generace Y a generace Z se ovšem příliš neliší v tom, co je pro ně důležité. Na zaměstnavatele kladou značné nároky. Očekávají od něj, že bude značně

akcentovat společenskou odpovědnost, pracovníkům umožní dosahovat work-life balance, tedy rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Zároveň je pro ně důležité, aby jim jejich zaměstnání umožňovalo osobní růst a byli v zaměstnání spokojeni (Deloitte, 2023).

1.3 Pracovní prostředí jako sociální prostor

Pojetí pracovního prostředí jako sociálního prostoru odkazuje k požadavku na zdravé klima na pracovišti a též k požadavku na zdravou organizaci, v níž budou působit spokojení pracovníci, kterým se bude dostávat potřebné podpory, ale i respektu. To pak pracovníci vracejí firmě svojí angažovaností a loajalitou (Biron & Burke, 2016). Klima ve firmě není totéž jako firemní kultura. Firemní klima se týká aspektů pracovního prostředí, které zaměstnanci bezprostředně vnímají a dokážou popsat. Zahrnuje tak chování pracovníků, komunikaci, způsob řízení a vedení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015).

Firma by měla věnovat značnou pozornost vztahům na pracovišti a spokojenosti pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015). Na významu nabývá personální práce (Koubek, 2015), přičemž podle Dvořákové (2012) je jednou z priorit vhodné motivování pracovníků. To začíná již v rámci výběrového řízení, v němž by měli personalisté dokázat do firmy vybrat odpovídající pracovníky, zároveň je již během náboru vést k identifikaci s firmou přes hodnoty a cíle, které firma prosazuje a s pracovníky sdílí. Zapotřebí je dobře znát potřeby, zájmy, schopnosti a dovednosti pracovníků, optimálně je podporovat a rozvíjet.

Pokud ve firmě nepanuje dobré klima, zvyšuje se riziko nespokojenosti pracovníků, absentérismu a fluktuace. Objevují se konflikty na pracovišti, včetně negativních jevů, jako je šikana na pracovišti (mobbing, bossing apod.). Snižuje se také pracovní výkon, pracovníci jsou vyhořelí (Burke, Page, & Cooper, 2015). Těmto jevům je zapotřebí předcházet, ideálně zaměřením na potřeby pracovníků. Uspokojování potřeb pracovníků je spojeno s vyšší produktivitou práce a též se spokojeností pracovníků. Potřeby pracovníků se mohou průběžně měnit. Proto je zapotřebí zjišťovat míru jejich saturace i skladbu kontinuálně (Wuttke, Schmitz, & Kai Hou, 2022).

Pro dlouhodobě fungující vztahy na pracovišti je však podle Bednáře, Drahoňovského, Hlušičky a Těšitelové (2013) důležité nedospět do stavu stagnace. Ideálním stavem je dynamická rovnováha, která podporuje žádoucí změny. Pokud by byli pracovníci stabilně spokojeni, spokojena by byla i firma, absentovala by motivace ke změně, která je zdrojem inovací a pokroku. Při vhodné dynamice vztahů na pracovišti není nikdo poškozován, není ani vyvíjen tlak k tomu, aby se někdo musel přizpůsobit většině. Jak zdůrazňují Wall, Cooper

a Brough (2021), manažeři by se měli soustředit na podporu vztahů na pracovišti, přičemž se osvědčuje rozvíjet vztahy formální, na pracovišti, ale i cestou neformální, v rámci mimopracovních setkání nebo s využitím odborníků zajišťujících např. teambuilding.

Zatímco klima v organizaci vychází velkou měrou z personální práce, vliv mají i majitelé firmy či top management, na konkrétních pracovištích či v rámci pracovních týmů nese odpovědnost za zajištění dobrých vztahů manažer (Bednář, Drahoňovský, Hlušička, & Těšitelová, 2013). Je chybou, pokud se manažer soustředí pouze na pracovní výkon. Od vztahů na pracovišti nelze odhlédnout. Ideálním manažerem je člověk, který je přirozeným vůdcem (leaderem). Dobrý nebo spíše skvělý manažer dokáže být vůči pracovníkům respektující, dokáže v nich posílit jejich sebedůvěru, poukázat na silné stránky, čímž též docílí toho, že následně takový pracovník podává nejlepší výkon. Řízení vztahů na pracovišti však neznamená zaměření se na přátelství. I když by na pracovišti neměl chybět humor a zábava, manažer by měl být také schopen stanovovat hranice a pravidla a dbát na jejich dodržování. Měl by tedy být pro své podřízené dobrým koučem (Simpson, 2020). To se však podle Burkeho a Coopera (2016) často neděje, což autor přičítá mimo jiné tomu, že se na manažerských pozicích nezděravě ocitají lidé s různou psychopatologií (narcistická či jiná porucha osobnosti). Je-li tomu tak, pracovní prostředí se stává ohrožujícím pro pracovníky, ale i jejich rodiny a blízké osoby. Není-li na pozici manažera člověk osobnostně zralý, může takový vedoucí vědomě či nevědomě podporovat nezdravé klima na pracovišti, které se nemusí projevovat pouze sociálně-patologickými jevy, ale též jevy méně závažnými, jako je ironie, sarkasmus či různé hrubosti v chování pracovníků. Všechny tyto jevy na pracovišti pak představují kromě ohrožení osobní pohody pracovníků také vysoké náklady pro firmu a ztrátu různých příležitostí.

Ke spokojenosti pracovníků a dobrému klimatu na pracovišti přispívá také zaměření na samotný charakter práce a schopnosti pracovníků. Ty lze posilovat prostřednictvím hodnocení a odměňování, ale často je mnohem efektivnější zaměřit se na vzdělávání a rozvoj pracovníků (Koubek, 2011). V ideálním případě se pak pro zaměstnance stává práce nikoliv povinností, ale přirozenou součástí jeho bytí, neboť práci, kterou vykonává, rozvíjí i sám sebe (Day, Kelloway, & Hurrell, 2014). Vše výše uvedené vytváří tzv. celkovou odměnu. Celková odměna je tvořena nejen mzdou/platem, ale též oceněním, nabídkou a zajištěním vzdělávání a rozvoje pracovníka, kromě toho ji ovšem také tvoří zážitky a zkušenosti z práce. Maximalizován je tak dopad různých forem odměn (motivace), což se následně promítá do loajality a angažovanosti pracovníků. Nezbytné však je, aby byly tyto jednotlivé formy odměny dobře vzájemně provázány. Celkovou odměnou je pak podnětné, podporující a zábavné pracovní prostředí,

v němž mohou všichni pracovníci vhodně využívat a rozvíjet svůj potenciál, a to v podobě smysluplné práce (Armstrong, 2009).

Na závěr pojednání o tom, jaký je význam pracovního prostředí a jak pracovní prostředí ovlivňuje osobní pohodu zaměstnanců, lze uvést výčet několika hlavních aspektů, které dle Warra (1999) umožňují zajistit, že bude pracovní prostředí bezpečné a zdravé, tedy mít i pozitivní dopad na firmu i pracovníky. Patří k nim vytváření příležitostí pro osobní kontrolu (autonomii, sebedeterminaci, možnosti činit vlastní rozhodnutí), vytváření příležitostí pro využívání vlastních schopností a dovedností, jasné vymezení cílů (požadavky na pracovní místo, množství práce, odpovědnost), rozmanitost (rozmanitost v obsahu práce, pracovních postupech), environmentální jasnost (dostatek informací, poskytování zpětné vazby, informace o požadavcích na pracovníky), finanční dostupnost (ocenění zaměstnanců za jejich práci), fyzické bezpečí (dobré pracovní podmínky, ve smyslu zajištění vhodných fyzikálních, chemických i biologických podmínek pro práci), podporující vedení a pomoc (podporující management, leader), příležitost pro zdravé a obohacující mezilidské vztahy (kvantita i kvalita mezilidských vztahů) a ocenění v rámci sociální pozice (každé pracovní místo s sebou nese určitou sociální pozici, status, podobně má každé povolání určitou společenskou prestiž).

V dosavadním textu byl nastíněn vliv pracovního prostředí na osobní pohodu (well-being) zaměstnance. Toto téma, které je významné v rámci zkoumané problematiky, je v následující kapitole více přiblíženo, přičemž pozornost je věnována nejen osobní pohodě, ale též pracovní spokojenosti zaměstnanců.

2 Osobní pohoda zaměstnance

Druhá kapitola práce je věnována problematice osobní pohody zaměstnance. Nejprve je vymezen pojem osobní pohoda zaměstnance, a to s využitím hlavních teorií a jejich autorů, kteří se snažili vysvětlit, co je to osobní pohoda a jak na ni lze nahlížet. Jak uvádějí Blatný et al. (2010), téma je vědci detailněji studováno až od 80. let minulého století, v současné době je již tzv. psychologie osobní pohody etablovanou psychologickou disciplínou.

V kapitole je též popsáno, jak je osobní pohoda spojena s pracovním prostředím a co mohou nebo by měli zaměstnavatelé činit, aby napomáhali zvyšovat osobní pohodu svých pracovníků.

2.1 Vymezení základních teorií a konceptů osobní pohody

Dle Blatného et al. (2010, s. 198) je možné na osobní pohodu nahlížet jako na „dlouhodobý či přetrvávající emoční stav, ve kterém je reflektována celková spokojenost člověka s vlastním životem“. Osobní pohoda je Lizardí a Carregari (2016) ovlivněna faktory kulturními a individuálními. Ke kulturním faktorům patří socio-kulturní zdroje (příbuzní, komunita, jíž je jedinec součástí, vrstevníci, spolužáci či kolegové), kulturní normy (spojené např. s věkem nebo pohlavím), socializační činitelé (rodiče, učitelé nebo média), socializační procesy (např. vzdělávání), ale i socio-kulturní stresory, jakými jsou např. konflikty, násilí či chudoba). K individuálním faktorům lze dle autorů přiřadit kulturně ceněné kompetence (akademické, behaviorální, fyzické), osobní zranitelnost (osobní a rodinná historie, přítomnost určitého postižení) a osobní zdroje, jako je např. způsob řešení problémů. Podle Blatného et al. (2010) lze uvažovat o čtyřech kategoriích zdrojů osobní pohody. Jsou jimi socioekonomické a demografické faktory (pohlaví, věk, vzdělání, rodinný stav, sociální status, ekonomický status, zaměstnání, zdravotní stav, podmínky bydlení, víra, příslušnost k rase či etniku), osobní dispozice nebo též osobnost (faktory zachycené v rámci tzv. pětifaktorového modelu osobnosti, kterými jsou neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči zkušenostem, přívětivost a svědomitost, ale též další faktory, které se týkají kognitivních charakteristik. Jsou jimi např. kognitivní styly), sociální vztahy (klíčová je existence sociální opory) a diskrepance mezi osobním očekáváním a realitou, tj. autoři výše uvedené faktory dělí do čtyř menších, konkrétněji vymezených.

Osobní pohoda je v zásadě tvořena dvěma hlavními složkami, a to složkou emoční a kognitivní. K emoční složce patří dlouhodobé emoční stavy (pozitivní i negativní), též štěstí. Kognitivní komponenta se týká vědomého hodnocení vlastního života, hlavní komponentou je životní

spokojenost. Existuje však mnoho teorií, které popisují různé dílčí složky osobní pohody (Blatný et al., 2010).

Jednou z nejcitovanějších teorií osobní pohody je teorie americké psycholožky C. D. Ryffové, která vymezila šest dimenzí osobní pohody, jimiž jsou autonomie (nezávislost a možnost sebedeterminace), zvládnání životního prostředí, osobní růst, pozitivní vztahy s druhými, smysl v životě a sebedřívětí (Ryff, & Keys, 1995), jak je znázorněno na obrázku 1.



Obrázek 1 Osobní pohoda dle Ryff

Zdroj: Blatný et al. (2010, s. 208)

Na obrázku 1 jsou zachyceny tyto složky duševní pohody (psychological well-being), přičemž jak zdůrazňují Blatný et al. (2010), uvedené psychologické oblasti nejsou jen složkami duševní pohody, resp. její integrální součástí, ale též zdroje osobní pohody. Jak uvádí Ryff (2014), teorie vznikla na základě studia různých dřívějších koncepcí, které se zabývaly štěstím a životní spokojeností (např. zralost osobnosti, resp. plně rozvinutá osobnost Allporta, exekutivní procesy osobnosti Neugartena, plně funkční osobnost Rogerse, individuace Junga, vůle ke smyslu Frankla, sebeaktualizace Maslowa). Jejich analýzou dospěla Ryffová právě k identifikaci šesti komponent osobní pohody, a to jako výsledek překryvu dříve studovaných témat. Jak uvádí Westerhof (2013), všechny tyto dimenze jsou důležité z hlediska stávání se lepší osobou a též z hlediska naplnění osobního potenciálu. Sebedřívětí značí pozitivní postoj k vlastní osobě, kontinuálně v čase. Smysl života se týká přesvědčení, že má život svůj účel a cíl, určuje směřování v životě. Autonomie se týká žití dle vlastních standardů, sociálně

přijatelných. Jedná se o vědomí vlastního sebeurčení. Pozitivní vztahy s druhými se vyznačují vyjádřenou empatií a intimitou. Zvládání nebo kontrola prostředí se týká schopnosti efektivně organizovat vlastní život, zvládat nároky prostředí, a to s ohledem na potřeby jedince. Osobní růst se týká sebevývoje a naplňování vlastního potenciálu (Blatný et al., 2010; Westerhof, 2013).

Teorie Ryffové patří k tzv. eudaimonickému přístupu k osobní pohodě. Je v opozici vůči hédonickému přístupu, v němž je osobní pohoda spojována s příjemnými zážitky, plynoucími např. ze společenského postavení, úspěchu nebo obecně splněných přání. Eudaimonia je pojmem spojeným s Aristotelem, je překládán jako blaženost. Blaženost vychází z dobrých činů. Kromě Ryffové patří k představitelům tohoto přístupu v rámci osobní pohody také např. R. Ryan a E. Deci (Blatný et al., 2010). Ryan a Deci vytvořili teorii sebeurčení (sebedeterminace, Self-determination Theory), což je psychologická teorie motivace, užívaná mimo jiné v pracovním prostředí, v souvislosti s motivací pracovníků (Knorová & Fibírová, 2020). V této teorii je věnována pozornost tomu, jak biologické, kulturní a sociální podmínky ovlivňují kapacitu jedince k osobnímu růstu, angažovanosti, osobní pohodě. Podle jejich autorů je v lidské přirozenosti dosahovat vlastního potenciálu a osobní pohody. V tomto ohledu je významná intrinsická motivace, která je spojena s potřebami jedince. Důležité jsou zejména tři potřeby, a to autonomie, kompetence a vztahovost (pocit sounáležitosti s druhými, možnost péče o druhé). Intrinsická motivace však není jedinou, která ovlivňuje chování člověka. Proti ní se nachází extrinsická motivace, která se pojí s odměnami a tresty (dosažení odměny, vyhnutí se trestu). Tento druh motivace je řízený, na rozdíl od motivace intrinsické, která je autonomní. V teorii sebeurčení je předpokládáno, že i extrinsická motivace může být do určité míry internalizována jedincem. Stupeň internalizace následně určuje, do jaké míry je chování člověka autonomní (v souladu s jeho potřebami), nebo řízeno vnějšími motivy. Extrinsicky motivované chování může být autonomně motivované, a to prostřednictvím identifikace s hodnotami extrinsického chování. V rámci extrinsicky motivovaného chování se dále rozlišují tři druhy internalizace, a to introjektovaná, identifikovaná a integrovaná regulace chování, která je nejvyšší formou. Jedinec považuje v tomto případě své chování za vlastní (sebedeterminované), které je v souladu s jeho vlastními potřebami, zájmy či hodnotami. Později autoři doplnili i třetí formu motivace, a to amotivaci, která se objevuje v případě, kdy má jedinec pocit, že by nemohl efektivně dosáhnout požadovaného cíle, nebo se může jednat o druhý typ, vycházející z nedostatku zájmu, významu nebo hodnoty určitého cíle (Ryan & Deci, 2018).

Z dalších teorií a konceptů osobní pohody zmiňuje Harasim (2018) další modely, jehož autory jsou Diener et al. (na osobní pohodu je nahlíženo na fenomén měnící se v čase. Je ovlivněn životními událostmi, emocemi s nimi spojenými, reakcemi na ně, ale i různými životními obdobími), Lyubomirsky, Sheldon a Schkade (každý člověk má určitou konstantní úroveň štěstí, která se ovšem v čase mění), Zalewska (kvalita života se odvíjí od souboru postojů jedince k životu, přičemž důležité je emocionální a kognitivní hodnocení různých událostí jedincem), Cummins (definovány jsou faktory determinující osobní pohodu, k nimž patří zejména zdraví, životní úspěch, vztahy s ostatními, bezpečí či jistota do budoucnosti), Szapiński (důležité jsou tři faktory, a to vůle žít, celková spokojenost se životem a částečná spokojenost se životem) a Seligman (existují tři dimenze štěstí, a to pozitivní emoce, zaujetí a životní smysl). Blatný (2010) uvádí, že Seligman později svoji teorii revidoval, kdy původní pojem štěstí, s nímž pracoval, nahradil právě termínem osobní pohoda, kterou tvoří pět složek, jimiž jsou pozitivní emoce, zaujetí, pozitivní vztahy s druhými, smysl, cíl života a úspěch. Jak autor dále zmiňuje, v zásadě lze teorie osobní pohody dělit kromě rozlišení humanistických a eudaimonických teorií na tzv. teorie top-down a bottom-up. Top-down modely jsou založeny na předpokladu, že celková subjektivní pohoda ovlivňuje spokojenost jedince v různých životních oblastech. Oproti tomu bottom-up modely vycházejí z toho, že spokojenost v různých životních oblastech vede k celkové subjektivní (osobní) pohodě.

2.2 Vliv pracovního prostředí na osobní pohodu zaměstnance

Na spojitost mezi pracovním prostředím a osobní pohodou poukázala již Světová zdravotnická organizace WHO, která v roce 2009 vyhlásila za jednu z priorit z hlediska místa uplatnění zásad podpory zdraví v 21. století právě pracovní prostředí, a to v souvislosti s tzv. Worksite/workplace health promotion programs. Pracovní prostředí dle WHO ovlivňuje fyzickou, psychickou, ekonomickou i sociální složku osobní pohody. Jestliže je tedy cílem podporovat zdraví co nejvíc plošně, má význam zaměřit se na podmínky pracovního prostředí (Kebza et al., 2017). Nověji je pracováno s pojmy well-being na pracovišti či firemní well-being, anglicky workplace well-being. Jedná se o snahu zaměstnavatele zlepšit celkovou pohodu a spokojenost pracovníků (LMC, 2021). Setkat se lze i s dalšími termíny, které mají různý význam, často jsou ale zaměňovány a tato skutečnost pak vede k tomu, že je dané problematice věnována dosud nízká pozornost. Jedná se např. o termíny zdraví organizace, podporující pracovní prostředí či zdraví na pracovišti (Day et al., 2014).

Lidé tráví v zaměstnání velkou část života. Je tedy nezpochybnitelné, že má pracovní prostředí dopad na osobní pohodu jedince. Pozornost věnovaná pracovnímu prostředí a zdraví

a na pracovišti ovšem musí být součástí celkového zaměření na zdraví a osobní pohodu. Týká se prevence i řešení nevhodných aspektů pracovního prostředí a dopadu vnějšího prostředí na pracovní podmínky a pracovní prostředí (Hasson & Butler, 2020).

Problematika workplace well-being se týká všech typů pracovišť, od malých firem až po velké korporátní firmy. Prostřednictvím psychologické podpory a různých zaměstnaneckých benefitů je dosahováno vyšší pracovní spokojenosti u zaměstnanců, což se pozitivně promítá i do jejich výkonnosti a angažovanosti. Téma workplace well-being se stává otázkou společenské odpovědnosti firem. Nicméně nejedná se o téma nové. Bylo předmětem zájmu i v minulosti, ovšem v různých kontextech nebo s odlišným zaměřením. Zprvu byla věnována pozornost zejména zlepšování pracovního prostředí jako materiálního prostoru, tedy fyzického pracovního prostředí (kvalita vzduchu, hluk, osvětlení, teplota, ergonomie, bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti). V důsledku toho ubylo např. pracovních úrazů nebo úmrtí na pracovišti. Později se pozornost přesunula na prostorové uspořádání a aspekty (open space kanceláře, velikost pracovního místa, architektonické detaily, ale i různá barevná schémata. Od toho se odvíjelo zaměření na podporu zdraví na pracovišti, v podobě faktorů fyzického prostředí, jakými jsou různé služby (fitness na pracovišti, odpočinková místnost apod.). V současné době se jedná zejména o programy podpory zdraví, které více akcentují i téma pracovního prostředí jako sociálního prostoru. S tím se pojí zaměření na pracovní vztahy, životní styl pracovníků (Day et al., 2014).

I když může být práce pro jedince stresující (Hasson & Butler, 2020), v obecné rovině je zdraví prospěšná. Navíc určité podmínky na pracovišti dále optimalizují nebo podporují funkci práce, která přispívá ke zdraví. K podmínkám a pracovním prostředí, které predikují vyšší osobní pohodu, patří zejména sociální opora, pocit kontroly a nízká pracovní zátěž. Nicméně každé pracovní prostředí je jedinečné a to, co funguje v jedné firmě, nemusí fungovat v jiné. Vedoucí pracovníci a majitelé firem by se tedy neměli primárně soustředit na aplikaci určitých postupů v rámci řízení a vedení lidských zdrojů, nebo zlepšování některých pracovních podmínek, ale měli by usilovat o to, aby porozuměli hlavním principům podpory zdraví na pracovišti a obecně principům zvyšování osobní pohody pracovníků (Bennett, Weaver, Senft, & Neeper, 2017).

Jednou z nejcitovanějších teorií, která se zabývá spojitostí osobní pohody a pracovním prostředím, je model Job Demands Resources (JD-R model), jehož autory jsou Bakker a Demerouti. V této teorii jsou rozlišeny dva druhy pracovních podmínek, a to pracovní nároky

(job demands) a pracovní zdroje (job resources). K pracovním nárokům patří fyzické, sociální a organizační aspekty práce. Jsou spojeny s fyzickou a sociální zátěží, kterou pracovníci zažívají nebo mohou zažívat. Mohou vést ke stresu, vyhoření pracovníků, snížení jejich pracovní výkonnosti, obecně k pracovní nespokojenosti nebo jejich osobní pohody. Oproti tomu pracovní zdroje zahrnují fyzické, sociální a organizační aspekty práce, které mohou snižovat náročnost práce (např. personální a osobní vztahy, účast pracovníků na rozhodování, typ úkolů, které vedou k uplatňování různých pracovních dovedností a kompetencí). Následně je důležité, jak jsou ve firmě zastoupeny pracovní nároky a pracovní zdroje. Kombinace vysokých pracovních zdrojů a nízkých pracovních nároků zvyšuje pracovní výkon a osobní pohodu (Lee, 2019).

Jak podotýkají autoři modelu Bakker a Demerouti (2014), model JD-R je v současné době hojně využíván např. k predikci syndromu vyhoření, míře organizační angažovanosti, potěšení z práce, absentérismu nebo pracovního výkonu. V obecné rovině je možné předpovídat wellbeing pracovníka. Důvody širokého využití modelu v praxi spočívají podle autorů v jeho značné flexibilitě, neboť jej lze aplikovat na různá pracovní prostředí. Autoři také zdůrazňují, že široké využití modelu spočívá také v poukázání na dva odlišné procesy, prostřednictvím nichž lze ovlivňovat well-being pracovníků. Pracovní nároky jsou prediktory vyčerpání či psychosomatických zdravotních obtíží (stojí jedince úsilí, spotřebovávají energetické zdroje), zatímco pracovní zdroje jsou prediktory radosti z práce, pracovní motivace nebo pracovního zapojení, neboť uspokojují psychické potřeby pracovníka. Oba tyto procesy, které působí proti sobě, vedou k jednomu výsledku, neboť na sebe vzájemně působí. Posílením pracovních zdrojů tak lze např. zmírnit negativní dopady působení pracovních nároků. Zároveň autoři k původnímu modelu doplňují osobní zdroje (personal resources). Osobní zdroje se týkají odolnosti nebo též resilience. Vztahují se k prožívání pracovníka, že může mít pracovní situaci pod kontrolou, tedy ovlivňují sebehodnocení jedince. Čím vyššími osobními zdroji pracovník disponuje, tím více si věří, že situaci zvládne, snáze pak také dosahuje pracovních cílů a je v zaměstnání spokojený. Kromě toho také platí, že výsledek spolupůsobení pracovních zdrojů a nároků (tj. např. pracovní angažovanost) ovlivňuje samotné pracovní zdroje a nároky. Důležité je tedy posuzovat existující pracovní nároky a pracovní zdroje v celém kontextu, tj. např. v rámci klimatu na pracovišti či hodnot organizace.

Další významnou teorií z hlediska tématu vlivu pracovního prostředí na osobní pohodu je teorie konzervačních zdrojů (COR, tj. conservation of resources theory). Jedná se o druh motivační teorie, která vysvětluje lidské chování na základě evoluční potřeby člověka získávat

a zachovávat zdroje důležité pro přežití. Jedná se o zdroje osobní, materiální a sociální, které jsou v pracovním prostředí využívány k eliminaci pracovního stresu. Oproti klasické teorii stresu, jejíž autory jsou Lazarus a Folkman, není v COR předpokládáno, že stres je záležitostí subjektivní, tj. záleží na jednotlivci, zda určitou situaci vyhodnotí jako stresující nebo určité prvky v pracovním prostředí bude vnímat jako stresory. COR teorie zdůrazňuje objektivně stresující povahu událostí. Prvním principem je zásada primátu ztráty, který značí, že ztráta zdrojů je nepoměrně významnější než jejich zisk. Druhý princip je spojen s investováním do zdrojů. Lidé či firmy musí investovat do zdrojů, aby zabránili jejich ztrátě, nebo bylo možné se z jejich ztráty zotavit a zdroje obnovit. Třetí princip je označen jako zásada paradoxu zisku. Jestliže jsou okolnosti ztráty zdrojů vysoké, zisky zdrojů nabývají na hodnotě. Poslední princip je označen jako zásada zoufalství. Jestliže jsou zdroje vyčerpány, pracovníci vstupují do režimu zachování sebe sama, mnohdy povahy obranné, agresivní či iracionální. Tato zásada je nejméně probádaná, nicméně též reflektuje evoluční strategii, která může být obranná (tj. sloužit k obraně zdrojů), průzkumná (hledání alternativních zdrojů přežití) či adaptační (přetrvávání na způsobech chování, které ale nemusí být vhodné s ohledem na situaci). Obecně se tak prodlužuje doba, po kterou stresory působí. Během této doby je možné přeskupení zdrojů, dochází k čekání na pomoc, stresory se mohou změnit nebo vznikne nová strategie zvládnutí. V teorii jsou také definovány tři důsledky. Důsledek první se týká toho, že lidé či organizace s většími zdroji jsou méně náchylní ke ztrátám zdrojů, zdroje také snáze získávají. Naopak pracovníci nebo organizace s malým počtem zdrojů jsou zranitelnější vůči jejich ztrátě, též méně schopní zdroje získávat. Důsledek druhý se váže k cyklickému opakování ztráty zdrojů. Platí, že ztráta zdrojů je silnější než jejich zisk, stres nastává v případě ztráty zdrojů. Při každé ztrátě zdrojů se tedy zvyšuje ztráta zdrojů. Spirály ztráty zdrojů nabývají na dynamice. U zisku zdrojů je tomu naopak, k čemuž se váže třetí důsledek týkající se toho, že spirály zisku zdrojů bývají slabé a rozvíjejí se pomalu. Celá teorie je doplněna o dva typy zdrojů (karavany), které existují na straně pracovníků i organizace (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

V rámci COR teorie je tedy věnována pozornost zdrojům a rizikům jejich ztráty, která může zapříčinit pracovní stres (Dudek, Koniarek, & Szymczak, 2007; Hobfoll, 1989). Na základě dalšího rozpracování této teorie bylo např. poukázáno na možnosti zvyšování zdrojů v rámci organizace (spolupráce v týmech apod.), vliv stresorů na pracovišti na pracovníky, ve smyslu šíření stresu, nebo též na to, jak je možné využívat zdrojů k řešení problémů na pracovišti, ve smyslu odstraňování zdrojů stresu. Teorii je též možné využít např. v rámci posilování pozitivního vlivu vedoucích pracovníků na podřízené (Hobfoll et al., 2018). COR teorie, stejně

jako JD-R teorie a práce na tyto koncepty navazující prokázaly, že je důležité zabývat se osobní pohodou zaměstnanců, přičemž organizace mají mnoho možností, jak osobní pohodu zaměstnanců zvyšovat. Dále v textu jsou popsány některé z těchto možností.

2.3 Zvyšování osobní pohody zaměstnanců

Podle Bartels (2019) je z hlediska zvyšování osobní pohody zaměstnanců významná interpersonální a intrapersonální dimenze osobní pohody. Interpersonální dimenze se týká vnějších nebo sociálních aspektů práce (sociální přijetí, sociální integrace, sebezpřijetí a pozitivní vztahy s ostatními), zatímco intrapersonální dimenze se vztahuje k vnitřním, osobním faktorům (sociální soudržnost, sociální přínos, smysl života, osobnostní růst). Je tedy důležité zaměřovat se na vztahy na pracovišti a také na osobní spokojenost samotných pracovníků, která je dána tím, do jaké míry má pracovník pocit, že má kontrolu nad prací, kterou vykonává, též se odvíjí od možností profesního (osobnostního) růstu či vnímání hodnoty v práci, kterou jedinec vykonává. Podle Kocianové (2012) jsou však možnosti zvyšování osobní pohody zaměstnanců mnohem širší a v zásadě se týkají veškerých činností, které spadají do práce personálního útvaru a manažerů. Jedná se o způsoby řízení pracovního výkonu (hodnocení, včetně motivování a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků), obecně úpravu pracovních podmínek (materiálních i sociálních). Jak však autorka zdůrazňuje, práce personalistů je vnitřně konfliktní, neboť jejich rolí je hájit zájmy organizace i pracovníků, což může být v praxi v některých případech v rozporu. Ve skutečnosti však spokojení pracovníci bývají angažovaní, sdílejí cíle organizace a podávají dobrý pracovní výkon.

Problematika osobní pohody zaměstnanců se týká také společenské odpovědnosti firem. Fenomén společenské odpovědnosti firem je poměrně široký. Tvoří jej tři pilíře, a to zisk, lidé a planeta. První pilíř, tedy zisk, se týká ekonomické odpovědnosti firmy (transparentní podnikání, dobré řízení, rozvíjení pozitivních vztahů stakeholdery), druhý pilíř se týká sociální odpovědnosti firmy (odpovědné chování vůči zaměstnancům i veřejnosti), třetí pilíř se váže k environmentální odpovědnosti (minimalizace negativních dopadů firemního podnikání na životní prostředí). Osobní pohoda pracovníků se váže primárně k druhému pilíři, tj. sociální odpovědnosti firmy. Nezahrnuje všechny významné aspekty osobní pohody, ale pouze některé, konkrétně bezpečnost a ochranu zdraví při práci, vzdělávání a rozvoj pracovníků, spravedlivý přístup k pracovníkům, dodržování právních předpisů v oblasti práce a též problematiku work-life balance (Tetřevová et al., 2017). Vzhledem k rozsahu práce jsou dále v textu popsány pouze vybrané prvky, a to rozvoj pracovníků, rozvoj dobrých vztahů na pracovišti, work-life balance a též prvky hodnocení pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků má vliv na osobní pohodu pracovníků přímo nebo zprostředkovaně. Jestliže jsou rozvíjeny kompetence potřebné pro výkon určité práce, zaměstnanec se cítí kompetentnějším, více se identifikuje s pracovní rolí, čímž je také více motivovaný k výkonu práce. Kromě toho lze rozvíjet schopnosti a dovednosti důležité pro zvládnutí stresu na pracovišti. Tato oblast je poměrně široká a může zahrnovat přímo techniky zvládnutí stresu, techniky posilování odolnosti, řešení problémů, konkrétní metody, jako je mindfulness nebo kognitivně behaviorální terapie). Jedná se tedy o rozvoj profesních i osobnostních kompetencí (Watson, Tregaskis, Gedikli, Vaughn, & Semkina, 2018).

Problematika osobní pohody by měla být součástí vzdělávání a rozvoje pracovníků, měla by být integrována do všech aspektů vzdělávání. Jednat se může o kurzy zaměřené na pozitivní psychologii a wellness, vytváření podpůrného vzdělávacího prostředí a ve spojení s personálním oddělením lze vytvářet politiku podporující osobní pohodu zaměstnanců. Aplikace kurzů zaměřených na pozitivní psychologii a wellness pomáhá zaměstnancům posilovat odolnost a zvládat stres. Pracovníci jsou v těchto kurzech také vedeni k tomu, jak dbát na dostatečnou úroveň fyzického a psychického zdraví, což jsou podmínky osobní pohody (Desmukh, 2022).

Kláse důraz na rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání má přímý dopad na motivaci pracovníků. Dochází ke snížení pracovního stresu, naopak se zvyšuje pracovní spokojenost. Zároveň dochází k prohlubování vazby na firmu, zesiluje se pocit závazku a loajalita (Bennett et al., 2017; Koubek, 2015). Firma také zvyšuje svoji pracovní atraktivitu, což se odráží v efektivnějším získávání pracovníků a též nižší fluktuaci (Koubek, 2015). Jak však zdůrazňují Bennett et al. (2017), v praxi nezděrnka dochází k tomu, že při zaměření na zvyšování pracovního výkonu prostřednictvím důrazu na vzdělávání a rozvoj pracovníků dochází naopak na pracovišti k nárůstu stresu, což je v rozporu s dosahováním osobní pohody. Aby vedlo vzdělávání ke zvyšování osobní pohody, musí být zaměřeno na rozvoj schopností a dovedností pracovníků, které jim umožňují chránit a posilovat osobní pohodu, lépe zvládat pracovní roli a dobře vycházet s kolegy na pracovišti. V tomto ohledu je dle Cvenkel (2020) efektivní především individuální trénink, který dává jedinci možnost lépe zvládat pracovní nároky, rozvíjet kompetence potřebné i pro jiné úkoly a pozice, což umožňuje kariérní růst. Jestliže je navíc jedinec vlivem svého profesního rozvoje úspěšný, bývá také lépe odměňovaný a obecně ceněný v zaměstnání, což opět zvyšuje jeho pocit osobní pohody. Day et al. (2014) konstatují, že s nárůstem kompetencí a úspěchem v pracovní rovině dochází také ke zvyšování sebedůvěry, která se následně opět promítá i do přístupu k práci a projevuje se dobrým pracovním výkonem.

Watson et al. (2018) shrnují, že intervence založené na rozvoj osobních zdrojů mají pozitivní vliv na pocit osobní pohody bez ohledu na to, jakým směrem je zaměřeno konkrétní vzdělávání. Dle autorů bylo také prokázáno, že na osobní pohodu může mít příznivý vliv také vzdělávání zaměřené na profesní rozvoj, ovšem nemusí tomu tak být vždy. Efektivní je též školení vedoucích pracovníků, které svým dopadem přesahuje jednotlivce. Mělo by vést k tomu, aby vedoucí pracovník dokázal vést podřízené způsobem, který dostatečně zohledňuje prvky zvyšující osobní pohodu. Stockkamp, Kuonath, Kühnel, Kennecke a Frey (2022) k tématu doplňují, že je příznivý vliv vzdělávání a rozvoje pracovníků na osobní pohodu spojen s vnitřní motivací. Je však důležité, aby byla akcentována pracovní rovina a u pracovníka byla posilována identifikace s firmou. V opačném případě může jedinec dospět k názoru, že své schopnosti neuplatní dostatečně v současném zaměstnání, což vede ke snížení osobní pohody a zvýšení rizika odchodu z firmy.

Zvýšení prožitku osobní pohody lze dosáhnout i prostřednictvím zaměření organizace na vztahy na pracovišti (Blatný, 2016). Pokud panují na pracovišti konflikty mezi zaměstnanci, není dobrá atmosféra, výrazně se snižuje pocit osobní pohody (Vochozka & Mulač, 2012). Pracovní vztahy mívá jedinec ke kolegům fungujícím na různých pozicích v pracovní hierarchii. Zaměstnanec zaujímá na pracovišti vztahy k nadřízenému, kolegům, členům týmů, podřízeným apod. Kvalita vztahů se odvíjí od toho, jak je jedinec schopen navázat pozitivní vztah, přistupuje k případným konfliktům (ideálně by se mělo jednat o strategii win-win), též na jaké úrovni je jeho emoční inteligence. Kromě toho je však úkolem vedoucích pracovníků, aby podporovali zdravé vztahy na pracovišti (Roffey, 2016).

Jak vysvětluje Pauknerová et al. (2012), význam vztahů na pracovišti je dán zejména tím, že v těchto vztazích dochází k uspokojování psychosociálních potřeb jedince. Jedná se zejména o potřebu sociálního kontaktu, potřebu poskytovat a přijímat pomoc, potřebu někoho ovládat, nebo se naopak někomu podřízovat, potřebu být přijímán a patřit k určité skupině osob, potřebu nalézt osoby blízké vlastní hodnotové orientaci a potřebu sociálních jistot. Vztahy na pracovišti bývají formální i neformální. Zejména v rámci pracovní skupiny (pracovního týmu) panují většinou na pracovišti přátelské vztahy. Pracovníci si vzájemně pomáhají, jsou vůči sobě ohleduplní, tolerují se a respektují se. Skupina však může konkurovat jiné skupině a na pracovišti tak existují i vztahy často rivalitní až nepřátelské. Kombinací různých vztahů na pracovišti vzniká psychosociální klima, které ovlivňuje vnímání osobní pohody. Pozitivní psychosociální klima na pracovišti či v pracovní skupině souvisí podle Depoo, Šnýdrové, Ježkové Petřů a Urbancové (2021) především se vzájemnými sympatiemi, spoluzodpovědností

a vnitřní disciplínou. Podle Pauknerové et al. (2012) je pro rozvoj zdravých a respektujících vztahů na pracovišti důležité, aby v organizaci či přímo v pracovních skupinách nebo na jednotlivých pracovních odděleních panovala pravidla, která jsou všemi dodržována. Důležité je též sdílení hodnot. Podle Tran, Nguyen, Dnag a Ton (2018) naopak negativně na pracovní vztahy působí pracovní stres, zejména pracovní stres vycházející z pracovních úkolů, které se zaměstnancům jeví jako nesmyslné. Negativně na pracovníky působí také nejistota a špatné vedení.

Organizace, které jsou úspěšné a v nichž působí spokojení pracovníci, dbají na rozvoj dobrých pracovních vztahů. Soustředí se přitom nejen na dodržování zákonů a norem, ale též na respektující přístup ke všem pracovníkům, jasné vymezení pracovních úkolů, slušnou a spravedlivou politiku personální práce, neustálé zlepšování stylu vedení, ale též např. na vzdělávání, v němž je pozornost věnována pracovníkovi jako jedinečné bytosti. Důležité je také vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost při práci. Pracovníci potřebují být informováni o tom, co se v organizaci děje a na jaké cíle se orientuje. Z hlediska rozvoje vztahů na pracovišti je specificky důležitá péče o pracovníky, ve smyslu sociálního rozvoje, včetně podpory různých firemních akcí pro pracovníky i rodinné příslušníky. Neméně důležitý je též akcent na prevenci a postihování násilí na pracovišti, včetně prevence diskriminace (Koubek, 2015). Pauknerová et al. (2012) poukazují na známé hawthornské studie, které vedl harvardský profesor E. Mayo a které byly původně zaměřeny na vliv pracovních podmínek na pracovní výkon. Postupně však výzkumníci zjistili, že se pracovní výkon zvyšuje nikoliv primárně v závislosti na lepších pracovních podmínkách (osvětlení na pracovišti apod.), ale v závislosti na sociálních aspektech práce, tedy na tom, jak se pracovníci v organizaci cítí, ve smyslu uznání, podpory a rozvoje, dále pak na pozitivních vztazích mezi spolupracujícími kolegy. I když hlavním výstupem těchto studií bylo zdůraznění významu oceňování pracovníků, pozornost začala být věnována právě vztahům na pracovišti. Především existence neformálních vztahů na pracovišti, v nichž panují dobré pracovní vztahy, vede k vysokému pracovnímu výkonu i pocíťované osobní pohodě.

Je běžné a přirozené, že se na pracovišti objevují konflikty mezi pracovníky, které narušují dobré vztahy. Organizace musí tuto skutečnost předvídat a vhodně jí předcházet. Klíčové je zaměřit se na výběr kvalitních pracovníků, kteří dokážou rozvíjet spíše spolupracující a podporující vztahy, s čímž se pojí personální práce. Podobně důležitý je výběr vedoucích pracovníků, neboť ti bývají osobami odpovědnými za řešení problémů na pracovišti. Na pracovní vztahy však mají dopad i další oblasti personální práce, a to hodnocení pracovníků,

vzdělávání pracovníků, jejich odměňování a péče o pracovníky (Koubek, 2015). Pro dobře nastavené pracovní vztahy v organizaci je podle Depoo et al. (2021) charakteristické, že uspokojují potřebu pracovníků spojenou se sociálními interakcemi. Je v nich možná otevřená komunikace, pracovníkům se dostává informací potřebných pro provádění pracovních úkolů. Pozitivní pracovní vztahy vytvářejí atmosféru důvěry, umožňují rozvoj pracovníků, samy pracovní vztahy následně zvyšují pracovní motivaci. Dobré pracovní vztahy také podporují loajalitu pracovníků, identifikaci s cíli organizace, na úrovni pracovníků jejich osobní pohodu a pracovní spokojenost. Ve špatně nastavených pracovních vztazích neprobíhá kvalitní a efektivní komunikace. Pracovníci mohou pociťovat nechuť působit v organizaci, zvyšuje se absentérismus.

V zaměstnání tráví jedinec velkou část života. Jestliže nepanují v organizaci dobré vztahy, má tato skutečnost negativní dopad i na osobní život jedince. V poslední době je kladen důraz na to, aby mezi osobním a pracovním životem panovala rovnováha, což je vyjádřeno termínem work-life balance, tj. rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Kocianová, 2012). Problematika work-life balance je v úzké vazbě na JD-R model. Pracovní nároky lze vnímat jako požadavky spojené s časem (přesčasy, nestandardní pracovní doba), požadavky spojené se zátěží (obtížné úkoly, které kladou velké nároky na mentální kapacitu) nebo požadavky spojené s emocemi (konflikty na pracovišti, hostilní přístup kolegů nebo nadřízeného) nebo fyzickým úsilím (náročná manuální práce). Dle toho, s jakými pracovními nároky je konkrétní zaměstnání spojeno, je zapotřebí vyvažovat zátěž v osobní rovině. Pracovníci vykonávající převážně intelektuální práci by se tak měli ve svém volném čase dostatečně věnovat pohybovým aktivitám. Pracovní zdroje usnadňují plnění pracovních úkolů. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem je spojena s převahou pracovních zdrojů. Kromě toho je však zapotřebí, aby si organizace uvědomovala, že má pracovník i osobní život, který je též spojen s určitými nároky a zdroji. Existující vysoké rodinné (osobní) nároky mají negativní dopad na dosahování work-life balance (Brough, Timms, Chan, Hawkes, & Rasmussen, 2020).

Od organizace je očekáváno, že se bude zabývat kvalitou pracovního života ve všech významných oblastech (Kocianová, 2012). Je zapotřebí, aby nebyli pracovníci příliš přetěžováni a měli tak dostatek času a energie i pro osobní život (Šikýř, 2016). Vytváření pracovního prostředí, které bude podporovat work-life balance, je záležitostí dlouhodobou, ovšem výhodnou pro obě strany. Jestliže nejsou pracovníci odpočatí, pracovní výkon se výrazně snižuje, stejně jako pracovní spokojenost pracovníků (Safi, Bond, & Levi, 2023). Organizace by měla dostatečně užívat nástroje spojené s podporou work-life balance, k nimž patří zejména

flexibilní formy pracovních úvazků, podpora a péče o pracovníky, spojená např. s pomocí při obtížných životních situacích (úmrť blízké osoby, rozvod), podporou pracovníků v oblasti péče o děti nebo starší rodiče, opatřeními týkajícími se usnadnění návratu do zaměstnání např. po skončení rodičovské dovolené nebo různými zaměstnaneckými benefity, akcemi pro pracovníky s rodinami či vzděláváním zaměřeným na zvyšování osobní pohody (Kašparová & Kunz, 2013).

Délka pracovní doby je stanovena zákonem, přesto bývá nezdřídka nedodržována, což se týká např. zdravotníků. V současné době zejména mladší generace pracovníků odmítají trávit v zaměstnání více času, než je nutné. Preferují zaměstnavatele, kteří jim nabídnou flexibilní pracovní dobu. K nejčastěji uplatňovaným flexibilním pracovním režimům patří kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, sdílení pracovního místa a práce z domu (Šikýř, 2016). Flexibilní formy zaměstnávání umožňují lépe saturovat potřeby pracovníků. V praxi je vyhledávána zejména možnost úpravy začátku a konce pracovní doby, nebo jsou vyhledávány kratší pracovní úvazky (Urbancová, 2021). Možnosti flexibilní formy zaměstnání si pracovníci často cení více než finanční odměny. Pro samotné organizace je tato forma zaměstnávání též výhodná. Pracovníci jsou více spokojeni a během kratší doby jsou také mnohdy i více produktivní (Safi, Bond, & Levi, 2023). Organizace se také tímto způsobem snáze vyrovnávají s výkyvy v poptávce po nových pracovnících a organizace je pro budoucí zaměstnance také často atraktivnější (Urbancová, 2021). Akcent na work-life balance vede většinou k tomu, že pracovníci v menší míře pocítují pracovní stres a na pracoviště ubývá pracovních konfliktů (Kocianová, 2012). Nastávat však mohou i případy, kdy nejsou např. flexibilní formy práce vhodné. Jedná se např. o zaměstnance, vykazující vyšší míru prokrastinace. V důsledku prokrastinace není jedinec schopen dostatečně plnit pracovní úkoly, nebo si vhodně organizovat ani pracovní, ani osobní život. Dostavuje se stres a nespokojenost, která má následně negativní dopad na pracovní i osobní život (Gröpel, & Dovičovičová, 2012).

Zavádění work-life balance probíhá shora, ovšem v praxi by mělo být uplatňováno na individuální rovině, tj. vždy je nutné zabývat se každým pracovníkem, jeho potřebami a životní situací, což je záležitostí vedoucích pracovníků (Kocianová, 2012). Vedoucí pracovníci nemusí mít vždy podporu ze strany vedení, aby uplatňovali rozmanité nástroje work-life balance. Nicméně i v těchto případech mají možnosti, jak zvyšovat osobní pohodu zaměstnanců prostřednictvím work-life balance. Jedná se např. o zájem o osobní život pracovníků, nařízení krátkého odpočinku po náročné pracovní poradě, zjišťování zpětné vazby pracovníků k oblastem, jako je pracovní prostředí nebo firemní benefity. Efektivní je podpora

otevřené a spravedlivé komunikace a rozvoj neformálních vztahů na pracovišti (Safi, Bond, & Levi, 2023). Ze strany organizace se jedná např. o zavádění zaměstnaneckých benefitů, které odpovídají potřebám a přáním pracovníků. V poslední době jsou také důležitým nástrojem work-life balance moderní technologie, které usnadňují práci zaměstnancům. Do této oblasti může patřit i práce z domu, pro kterou je však důležité, aby byla jasně ohraničena. Vyžaduje disciplínu a odpovědnost ze strany pracovníka, který navíc musí sám dbát na to, aby mu tento typ práce nepřinášel více stresu nebo prostoru pro osobní život (Brough et al., 2020).

Jestliže zaměstnavatelé usilují o zvyšování osobní pohody zaměstnanců, potřebují vědět její aktuální úroveň. Jarden, Siegert, Koziol-McLain, Bujalka a Sandham (2023) konstatují, že se nejčastěji k měření osobní pohody zaměstnanců užívá Škála osobního růstu a rozvoje (PGDS, tj. Personal Growth and Development Scale), která vychází z modelu osobní pohody Ryffové, dále škála The University of Tokyo Occupational Mental Health (TOMH) wellbeing či škála Employee Wellbeing (EWB). De Neve a Ward (2023) uvádějí, že mnoho nástrojů k měření osobní pohody zaměstnanců vychází z doporučení OECD zaměřit se na tři hlavní oblasti spojené s osobní pohodou zaměstnanců, kterými jsou pracovní spokojenost, emocionální prožitek z práce a smysl práce a její význam. U pracovní spokojenosti bývá užíván vícesložkový model, zahrnující hodnotící, afektivní, behaviorální a postojové prvky. Emocionální prožitek práce bývá spojován s pozitivními (radost, štěstí) a negativními aspekty (stres, obavy, úzkost, hněv), tedy do jaké míry prožívají zaměstnanci na pracovišti pozitivní a negativní emoce, jak prožívané emoce ovlivňují pracovní výkon. To, jaký smysl dává zaměstnancům výkon jejich práce, je důležitým faktorem osobní pohody zaměstnanců. Tato třetí oblast je považována za stále důležitější. Bez ohledu na to, jaký nástroj je k měření osobní pohody zaměstnanců volen, je dle Koubka (2015) zapotřebí průběžná evaluace a od ní se odvíjející možné změny.

Podle Mayer (2023) je ve firemní praxi opomíjen v souvislosti se zvyšováním osobní pohody jeden důležitý faktor, kterým je koučování. Kouč může s pracovníky diskutovat mnoho různých aspektů osobní pohody zaměstnanců, v rámci rozhovoru s nimi může získat hlubší vhled do situace na pracovišti, zároveň ale také může pomoci pracovníkům dosahovat vyšší osobní pohody. Téma koučování v souvislosti s osobní pohodou zaměstnanců je popsáno dále v textu.

3 Koučování jako faktor ke zvýšení osobní pohody

Ve třetí kapitole práce je pojednáno o koučování jako jednom z možných faktorů, které zvyšují osobní pohodu manažerů. Nejprve je podána základní charakteristika koučování. Podána je definice koučování a popsán je proces koučování. Dále jsou přiblíženy techniky a postupy využívané při koučování a v závěru kapitoly je detailněji pojednáno o koučování manažerů, se zaměřením na zvýšení jejich osobní pohody

3.1 Charakteristika koučování

Neexistuje jednotná definice koučování. Při popisu koučování bývá zdůrazňován rovnocenný vztah mezi koučem a koučovaným (Pauknerová et al., 2012; Cipro, 2015, Gavin, 2022), rozvoj potenciálu koučovaného (Suchý & Náhlovský, 2007; Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009; Pauknerová et al., 2012; Gavin, 2022), zaměření na maximalizaci pracovního výkonu (Suchý & Náhlovský, 2007; Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009; Pauknerová et al., 2012; Pauknerová et al., 2012).

Termín koučování pochází z anglického termínu *coach*, které lze přeložit jako kočí nebo vozka, ale též jako instruktor, soukromý lektor nebo školit, trénovat či mít soukromé lekce. Na koučování lze nahlížet jako na „přepřahání směrů myšlení, hledání nových cest a možností, změny pracovních cílů a životních hodnot koučovaného jedince“ (Cipro, 2015, s. 18). Jedná se o jednu z metod vedení lidí, nicméně proces koučování se nemusí odehrávat pouze v pracovním prostředí, ale týká se i o osobního rozvoje jedince. Pojem koučování je tedy užíván v různých kontextech a může mít odlišný význam. Často je chápán jako trénink, ale na koučování je také nahlíženo jako na jednu z metod podpory a pomoci jedinci, čímž se koučování ocitá vedle postupů, jakými jsou psychoterapie nebo poradenství (Gavin, 2022). Psychoterapie, poradenství, ale též např. mentorování nebo trénink jsou příbuzné pojmy nebo disciplíny, nejsou však totožné. Mentorování je založeno na předávání zkušeností jedincem, který je odborníkem v určité oblasti, méně zkušenému pracovníkovi. Ovšem při koučování má být největším odborníkem na změnu klient, resp. koučovaný. Kouč navíc nemusí disponovat znalostmi z určitého oboru, neboť jeho role spočívá v podpoře a pomoci koučovanému v jeho rozvoji, k čemuž jsou využívány spíše různé psychologické nástroje. Psychoterapie je na rozdíl od koučování léčebnou metodou, velkou měrou se zaměřuje na minulost jedince, zatímco koučování je primárně zacíleno na budoucnost. Psychoterapie je navíc oproti koučování mnohem komplexnější a složitější metodou, která vyžaduje dlouhodobý výcvik psychoterapeuta (Cipro, 2015; Blažej, 2018). Podle Blažeje (2018) je koučování nejčastěji mylně zaměňováno s tréninkem (trénováním), ovšem zatímco trénování se zaměřuje

na zvyšování výkonnosti prostřednictvím nabytí nových nebo zdokonalení stávajících schopností a dovedností, koučování směřuje k rozvoji a objevení nových schopností a dovedností. Při poradenství je poradce expertem na určitý jev. Kouč je do určité míry též poradcem, ale jeho role je širší. Koučování má významný existenciální a existenční přesah. Cipro (2015) zmiňuje také rozdíl mezi koučováním a supervizí, lektorstvím a instruktáží, což jsou další metody rozvoje pracovníků. Pro lektorství je charakteristický asymetrický vztah mezi lektorem a lektorovaným. Lektor káže, poučuje, vysvětluje, domlouvá, trestá, zatímco kouč odmítá nebo by měl odmítat roli učitele. I když mimo jiné buduje kladný vztah koučovaného k procesu učení a jeho výsledkům, jeho cílem je propojovat proces učení s prožitkem lepšího využití potenciálu koučovaného. Kouč nekritizuje ani nepoučuje. Supervize je odborným dozorem v některých profesích (zdravotníci, psychologové, učitelé, sociální pracovníci). Kouč postupuje do určité míry podobně. Poskytuje koučovanému prostor k tomu, aby nahlédl na některé své nedostatky, slabé stránky, které obě strany společně analyzují, hledána jsou možná řešení. Co se týče instruktáže, tato metoda se týká výuky dovedností. Probíhá podle přesného návodu, nesměřuje na rozdíl od koučování k získání určitého nadhledu a vnímá souvislosti.

Mezinárodní federace koučů (ICF, tj. International Coaching Federation) definuje koučování jako „spolupráci s klienty v myšlenkovém a tvůrčím procesu, který inspiruje klienty k maximalizaci jejich osobního a profesionálního potenciálu“ (ICF, n. d.). Gavin (2022) k této definici koučování doplňuje, že spolupráce značí partnerství a vlivem partnerství dochází k eliminaci mocenského prvku. Vztah mezi koučem a koučovaným je do značné míry symetrický, což snižuje tendenci zneužívat moc plynoucí z odbornosti kouče. Obě strany by měly usilovat o spolupráci a rovnocenný vztah. V definici je též na koučování nahlíženo jako na proces podporující nebo evokující myšlení a kreativitu. Koučování by mělo být procesem inspirujícím klienta k otevírání nových perspektiv. Vlivem koučování by měl klient dokázat maximalizovat svůj potenciál, dosahovat svých cílů a aspirací.

Jak podotýká Neuser (2018), koučování bývá spojeno s pracovní oblastí a pracovním výkonem, ovšem koučování má vliv na rozvoj celé osobnosti, nikoliv pouze na výkon. Tento pohled sdílejí i další autoři (např. Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009; Pauknerová et al., 2012; Cipro, 2015), přičemž Klímová (2012) uvádí, že je koučování jednou z metod rozvoje lidských schopností a dovedností, která nachází uplatnění i v manažerské praxi, a to v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Koučování má tedy poměrně široké využití a jak zmiňují Pauknerová et al. (2012), v oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o techniku, která je využívána stále více, a to

nejen v souvislosti s koučováním manažerů, jak tomu bylo původně. Koučování může v pracovní oblasti podstupovat jakýkoliv pracovník, nebo i pracovní skupina. V práci je o koučování pojednáno především v pracovní oblasti, i když přesah do osobního rozvoje nelze pochopitelně od cíleného působení na pracovní potenciál zaměstnance zcela oddělit.

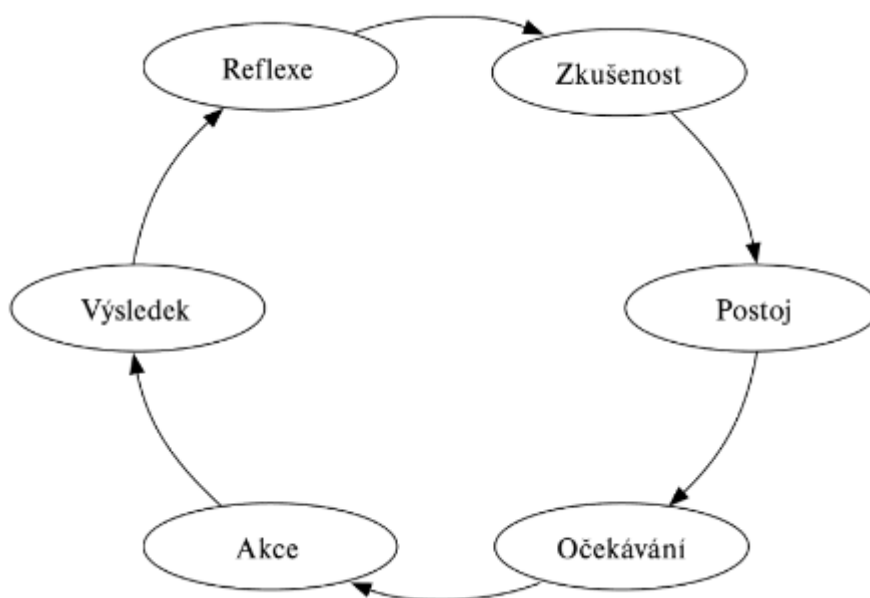
Koučování v pracovním prostředí může probíhat různými způsoby. Dva hlavní proudy se týkají interního a externího koučování. Při interním koučování disponuje organizace svým vlastním koučem, u externího koučování dochází kouč do organizace, která kouče nemá. Koučování se netýká pouze manažerů, jak tomu bylo původně, ani se nemusí jednat o dlouhodobý proces. Kromě běžných koučovacích sezení mohou probíhat tzv. koučovací momenty, kdy jsou koučovací metody využívány při řešení různých organizačních otázek, dílčích problémů nebo jako forma vedení při specifických příležitostech (Pauknerová et al., 2012). Rozvoj osobnosti, který je koučováním iniciován, je založen na zralosti pro plnění konkrétních úkolů, ve smyslu rozvoje různých schopností a dovedností, ale spočívá též v psychické zralosti (sebedůvěra, odvaha, motivace apod.) pro určité pracovní místo (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009).

Koučování se také dělí na direktivní a nedirektivní, přičemž toto dělení se velkou měrou odvíjí od toho, jaké techniky jsou při koučování využívány. Direktivní koučování bývá zaměřeno na direktivní řízení lidí. Role kouče a koučovaného se blíží rolím učitel-žák. Kouč je expertem na oblast, které je v rámci koučování věnována pozornost, koučovaného vede k osvojení si různých rolí, rozvoji dovedností, schopností apod. Oproti tomu nedirektivní koučování je mnohem méně explicitně zaměřeno, koučovaný se nedozvídá, co, kdy a jak má dělat. Efekt tohoto druhu koučování je dlouhodobější a tento přístup je také v praxi nejčastěji využívaný (Folwarczná, 2010). Bacon a Voss (2012) podotýkají, že je direktivní koučování do jisté míry pro kouče atraktivnější, resp. je svůdné. Kouč je při něm expertem, přesně ví, kam má koučovaného dovést. Má nad koučovaným moc. Směřuje jej požadovaným směrem. Koučovaný jej má poslouchat a následovat. Nicméně tímto způsobem nelze rozvinout potenciál, podporovat kreativitu koučovaného. Je způsobem, jak potvrzovat hodnotu kouče, ale není způsobem, jak výrazněji posílit hodnotu koučovaného. Při koučování je zapotřebí vycházet z perspektivy koučovaného, nikoliv kouče. Dle Aguilar (2021) bývají v praxi často kombinovány oba dva postupy. V některých pracovních prostředích však může být více využito direktivní koučování. Jednat se může např. o různé vzdělávací instituce. Direktivní koučování má též využití v situacích, kdy je zapotřebí v kratším časovém horizontu rozvinout u pracovníka (manažera) určité schopnosti a dovednosti.

Koučování může probíhat též jako individuální nebo skupinové, případně týmové (Urban, 2008). Zaměřovat se může na změny, parciální nebo globální (Stacke, 2005), v případě orientace na výkon se jedná o transakční koučování, u zaměření na osobnostní růst se jedná o transakční koučování (Horská, 2009; Blažej, 2019).

Při koučování bývá stanoven cíl, kterého má být dosaženo. Jakmile je cíle dosaženo, koučování většinou končí (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). Cílem může být zlepšení výkonu pracovníka nebo pracovní skupiny, pomoc při řešení problémů, ale též zvýšení konkurenceschopnosti organizace (Klímová, 2012). Cipro (2015) poukazuje na to, že zejména v současné době, kdy musí organizace přistupovat k různým inovacím, být flexibilní, dostatečně reagovat na nové výzvy, je koučování jedinečným nástrojem, jak tohoto dosáhnout. V takto koncipovaném ekonomickém prostředí se jeví podpora proaktivity, tvořivosti a pružnosti jako adekvátní styl vedení.

Koučování je v praktické rovině primárně dialogem (Gavin, 2022). Celý proces koučování probíhá v přátelské, partnerské atmosféře, kdy kouč nehodnotí koučovaného, ale podněcuje jej k sebehodnocení (Cipro, 2015). Sebehodnocení je fenoménem, který je rozvíjen koučováním a které si koučovaný uchovává i po skončení procesu koučování (Pauknerová et al., 2012). Koučování je procesem, do nějž je silně zapojena osobnost koučovaného, jak je zachyceno na obrázku 2.



Obrázek 2 Proces koučování

Zdroj: Horská (2009, s. 20)

Jak je ze schématu uvedeného na obrázku 2 patrné, před vlastním koučováním (na obrázku 2 se jedná o akci, výsledek, též reflexi) má koučovaný určitý postoj a též očekávání vůči celému procesu. Zároveň se do procesu koučování promítají i zkušenosti koučovaného. Dle Horské (2009) je klíčovým prvkem reflexe, neboť bez ní není možné uvědomění si výsledku, rozvoj nově nabitých zkušeností a dovedností. Nicméně Folwarczná (2010) zmiňuje další faktory a podmínky, které jsou důležité z hlediska efektivního koučování. V organizaci, v níž má koučování probíhat, musí panovat kultura vysoké důvěry. Jestliže nemůže koučovaný důvěřovat kouči, nebude celému procesu otevřený. Organizace také musí disponovat vírou ve své pracovníky, resp. obecně v lidský potenciál. Často je také nutná změna paradigmatu managementu, kdy se jedná o odklon od autoritářského vedení lidí k novým formám vedení pracovníků či leadershipu, zaměřených na partnerské vztahy na pracovišti a osobní pohodu zaměstnanců.

U koučování lze rozlišit několik fází, které se mohou měnit dle typu koučování nebo konkrétního modelu koučování. V obecné rovině je první fází kontakt a orientace, v níž dochází k vyjasňování možností koučování. Stanovena jsou rámcová pravidla, podmínky koučování. Tato fáze je důležitá z hlediska nastavení bezpečného a otevřeného prostoru, v němž by mělo koučování probíhat. V této fázi jsou také probírány hlavní cíle a smysl koučování, motivace, dochází k definování zakázky. Ve druhé fázi se zpřesňuje situace a cíle koučování. Tato fáze je důležitá i pro kouče, neboť kouč potřebuje vědět podmínky svého profesního působení, které může firma zajistit. Definovány jsou řešené problémy, stanovuje se časový rámeček. Poté je již přecházeno k fázi řešení, tedy vlastnímu koučování. Kouč se zaměřuje na zdroje a potenciál klienta. Ve fázi realizace pomáhá kouč převzít koučovanému odpovědnost za změnu, v níž je koučovaný koučem podporován (Folwarczná, 2010; Cipro, 2015; Blažej, 2019; Whitmore, 2019). Důležité je též vyhodnocování pokroku, což se řadí k závěrečným fázím koučování. Obecně by mělo platit, že je koučování vždy plánováno, i když může probíhat jako proces neformální. Koučování se musí uskutečňovat v rámci rozvoje pracovníků, musí být v souladu s cíli a vizemi organizací a též jejími hodnotami (Armstrong, 2011).

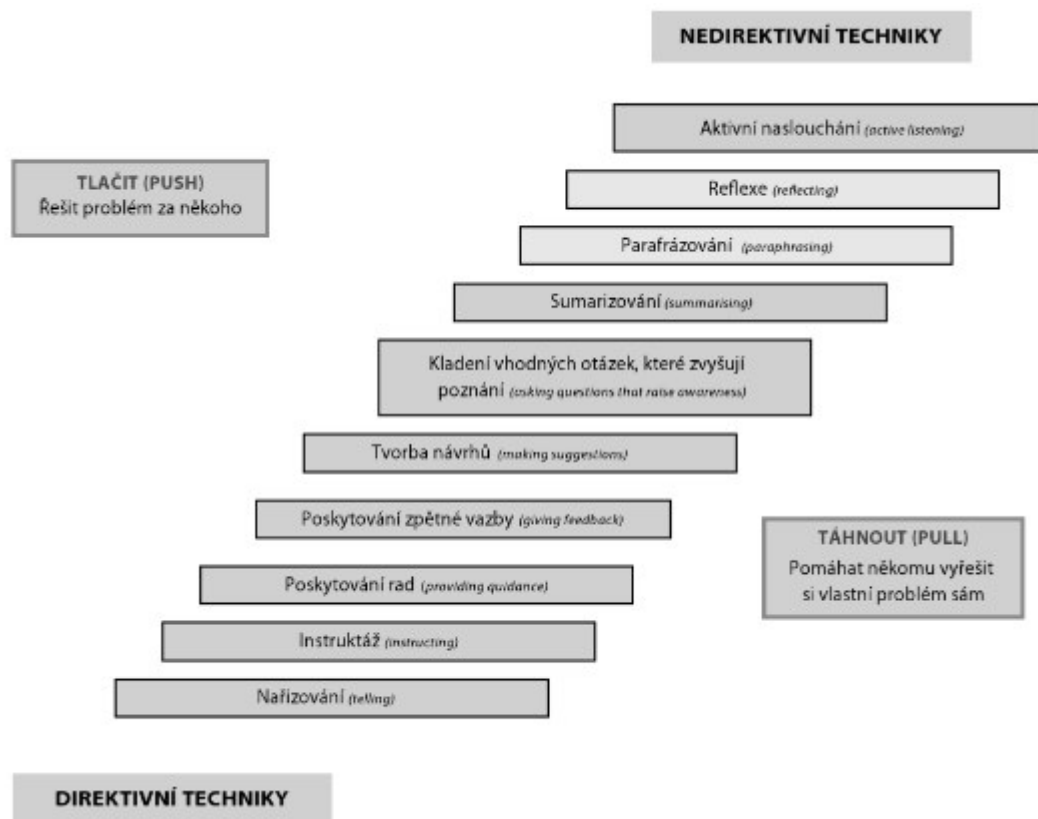
Ne vždy je ale možné koučování ve firemní praxi realizovat. Bariéry koučování lze rozdělit na vnější a vnitřní. K vnějším bariérám patří podmínky existující především na straně organizace. Jednat se může o struktury a postupy uplatňované ve společnosti, nedostatek příležitostí, nedostatečná podpora zaměstnanců, nebo převládající styl řízení či vedení lidí (Whitmore, 2019). Jedná se též o časový a finanční aspekt, nebo i osobnostní kvality a dovednosti kouče (Folwarczná, 2010). Vnitřní bariéry se týkají osobnosti koučovaného. Vliv

má důvěra koučovaného v kouče a celý proces koučování, též jeho osobnostní zralost (viz obrázek 2). Koučovaný také nemusí být k procesu koučování dostatečně motivovaný (Blažej, 2019). V některých případech se u jedince objevuje verbalizovaná silná motivace k podstoupení koučování, ovšem koučovaný si neuvědomuje svůj strach ze selhání či nedůvěru ve vlastní schopnosti. V tomto ohledu bývá mnohdy bariérou kultura organizace, která není koučování nakloněna. Namísto otevřenosti a podpory pracovníků panuje v organizaci potřeba kontroly pracovníků a jejich autoritativní řízení. Při zavádění koučování do firemní praxe musí organizace nejprve odstranit bariéry existující uvnitř organizace (Armstrong, 2011).

Problematické bývá také měření efektivity koučování. Aby bylo možné určit účinnost celého procesu, je nutné vycházet ze vstupních dat, kterými může být výkon pracovníka, ale též dílčí schopnosti a dovednosti koučovaného. Všechny tyto fenomény lze však obtížně měřit (Blažej, 2019). Pokud dochází k měření koučování, většinou se jedná o subjektivní hodnocení ze strany koučovaného, případně kouče. V některých případech je možné posuzovat efektivitu koučování na základě předem stanovených parametrů, kterými mohou být tržby v návaznosti na realizované koučování v organizaci, produktivita práce, kariérní postup. Někdy se užívají různé metody hodnocení (sebeuposuzovací škály, hodnocení 360°). Koučování mívá dlouhodobý efekt, v podobě firemních znalostí, změny osobní pohody, spokojenosti pracovníků apod. Na koučování tak bývá nahlíženo také jako na určitý konflikt mezi náklady a výnosy (Cipro, 2015).

3.2 Popis vybraných technik a postupů koučování

Vzhledem k tomu, že může mít koučování různé podoby, neexistují ani jednotné postupy koučování. Obecně je koučování založeno na aktivním naslouchání, kladení otázek a transpozici. Při aktivním naslouchání bývá voleno parafrázování, užívání zrcadlových otázek, zapisování si poznámek, ale i zainteresované mlčení. Kladené otázky bývají otevřené, je zapotřebí vyvarovat se manipulativních otázek. Transpozice je chápána jako vyladění se na klienta. Velmi důležitá je též práce s neverbální komunikací (Blažej, 2019). Jedná se o nedirektivní techniky, k nimž se řadí také např. reflexe, sumarizování, tvorba návrhů, poskytování zpětné vazby. Kromě toho jsou užívány také direktivní techniky, k nimž se řadí poskytování rad, instruktáž a nařizování (Folwarczná, 2010), jak je zachyceno na obrázku 2.



Obrázek 3 Techniky koučování

Zdroj: Folwarczná (2010, s. 92)

Jak je z obrázku 2 patrné, popsané techniky lze zařadit ke dvěma přístupům, které jsou označeny jako push a pull. Uvedený přehled technik užívaných v rámci koučinku vytvořil Miles Downey, které techniky uspořádal v rámci kontinua od nedirektivních k direktivním technikám koučování. Při koučování je klíčový přístup pull (táhnout), kdy kouč pomáhá koučovanému vyřešit problém spojený se stanoveným cílem. Proti přístupu pull stojí přístup push, jenž je spojen s direktivními technikami a primárně by se v koučování objevovat neměl. U přístupu pull je koučovaný tlačěn k určitému řešení, což již ale neodpovídá myšlence koučování (Noble & Tarrant, 2022).

Jednotlivé techniky je zapotřebí užívat vhodným způsobem. Aktivní naslouchání by mělo být nasloucháním se zájmem. Pokud kouč skutečně naslouchá, nečeká, až bude moci položit otázku, nepřerušuje otázkami tok myšlenek koučovaného. Klíčové je zaměřit se na to, co je za slovy koučovaného, k čemuž pomáhá všimnout si tónu sdělení, ale i toho, co není sděleno (Noble & Tarrant, 2022). Aktivní naslouchání je považováno za druhou nejdůležitější techniku koučování, ihned za kladením otázek. Obě techniky jsou úzce propojeny, neboť jestliže kouč dokáže aktivně naslouchat, zvládá následně také optimálním způsobem pokládat patřičné

otázky, které posouvají koučovaného ke stanovenému cíli (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). Koučování by mělo obnášet z 80 % naslouchání, vlastní invence kouče by měly tvořit jen 20 % (Fielden, 2005).

Reflexe je důležitou podmínkou koučování. Musí ji ovládat jak kouč, tak koučovaný (Daňková, 2015). Reflexe se týká vědomých i nevědomých prožitků, týká se kompetentnosti koučovaného. Vztahuje se také k aktuální situaci a stanoveným cílům (Whitmore, 2019). Je na koučovi, aby dokázal v koučovaném podporovat a rozvíjet sebereflexi, neboť ta je důležitým nástrojem ke změně (Cipro, 2015). Reflexe akceleruje celý proces koučování (Starr, 2021). Význam reflexe spočívá v zrcadlení obsahů a aspektů procesu koučování ze strany kouče směrem ke koučovanému. Významné je nejen to, že kouč vrací koučovanému zpět to, co vyjadřoval, ale značnou roli mají i slova, která kouč volí. Prostřednictvím reflexe si koučovaný může uvědomit některé své vnitřní bariéry, které brání jeho rozvoji. Reflexe také slouží k vyjasňování si vzájemných pozic či fáze, v níž se proces koučování nachází (Oliver, 2023).

Při sumarizování shrnuje kouč to, co bylo sdělené. Shrnutí by mělo vždy proběhnout na konci koučování, ale ke shrnování dochází průběžně. Důležité je dokázat shrnout vše podstatné. Shrnování vede k dalšímu pokládání otázek (Noble & Tarrant, 2022). U shrnování je důležité podávat výlučně stručný výtah toho, co bylo koučovaným vyjádřeno. Kouč by se měl vyvarovat interpretací nebo různých soudů. Sumarizování je také důležité při úvodních fázích koučování a též v jeho závěru (Oliver, 2023).

Poskytování rad by mělo být v koučování spíše výjimečné (Cipro, 2015; Whitmore, 2019). Nicméně lidé mají často tendenci dávat rady. Tím by ovšem přecházela odpovědnost za řešení na kouče. Koučování však směřuje k tomu, aby koučovaný zvyšoval své kompetence a postupně dokázal zvládat řešit situace, které by pro něj byly dříve obtížné. Kouč by se měl vzdát iluze, že je expertem na situaci či život koučovaného. Dávat rady je tak v rozporu s principy koučování (Suchý & Náhlovský, 2007).

Nejdůležitější technikou koučování je kladení otázek (Suchý & Náhlovský, 2007; Folwarczná, 2010; Blažej, 2019; Whitmore, 2019). Otázky by měly sledovat zájem koučovaného. Nejprve je tedy nutné pečlivě a se zájmem naslouchat, aby kouč věděl, jaké otázky následně pokládat, a to ve vhodný čas (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). Kladené otázky by měly posilovat vnímání koučovaného a též by měly směřovat ke zvýšení jeho odpovědnosti za vlastní jednání či osobní pohody (Whitmore, 2019). Jestliže se koučovaný celému procesu brání, nechce přijmout odpovědnost za vlastní osobu, bude se otázkám vyhýbat a namísto nich bude po kouči

žádat rady (Daňková, 2015). Otázky by měly směřovat ke vhledu a průlomů myšlení (Cipro, 2015).

Otázky plní při koučování mnoho rolí. Jsou nezbytné k porozumění potřebám a situaci koučovaného. Jsou nezastupitelné při ověřování porozumění sdělovanému ze strany koučovaného, mají význam i v závěru celého procesu koučování (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). Kouč by si měl být vědom toho, proč se na určité jevy dotazuje. V některých případech je vhodné pokládané otázky vysvětlovat (Daňková, 2015). Otázky primárně slouží k nastartování procesu myšlení u koučovaného. Měly by koučovaného podnítit k sebereflexi (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). Z tohoto důvodu jsou také pokládané otázky mnohdy velmi osobní, což může vést u některých pracovníků k odporu (Fielden, 2005). Jestliže je však dobře nastaven vztah mezi koučem a koučovaným, koučovaný přijímá otázky osobního až intimního charakteru (Cipro, 2015).

Typ pokládaných otázek se odvíjí kromě fáze koučování také od typu koučování. Jedná-li se o koučování zaměřené na řešení určitého problému, pokládané otázky se budou více týkat konkrétní situace. Při déletrvajícím procesu koučování dochází k zaměření také na osobnost koučovaného, otázky se stávají hlubšími, osobněji zacílenými (Fielden, 2005; Cipro, 2015).

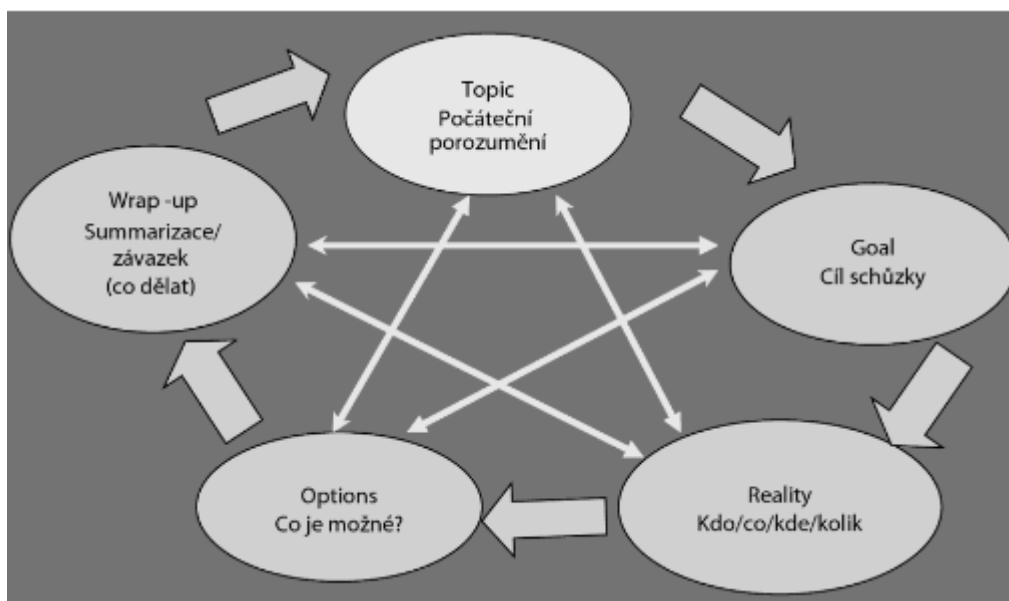
Otázky nelze hodnotit jako dobré nebo špatné. Jsou však v určitém kontextu více nebo méně přínosné. Jestliže koučovaný dokáže v rozhovoru sledovat zájmy a potřeby koučovaného, bývají otázky pokládány vhodně (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). Obecně je vhodné pokládat otázky otevřené, začínající zájmeny *co*, *kdy*, *kde*, *kolik* apod. Nevhodné je dotazování typu *proč*, neboť koučovaný může takto položenou otázku vnímat jako kritiku, bude pak vykazovat tendenci bránit se, čímž se ztrácí spojení mezi koučem a koučovaným. Vhodnější je namísto *proč* ptát se *jak* nebo *jaký* (Whitmore, 2019). Ideální je pokládat otázky krátké, výstižné, ve vhodný okamžik. Kouč by se měl vyhýbat složitým větám a výrazům, měl by vycházet ze stylu komunikace koučovaného (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). To se týká i obsahu otázek (Whitmore, 2019).

Kromě otevřených otázek jsou pokládány především otázky hypotetické, otázky zaměřené na řešení, případně otázky řečnické, v menší míře otázky sugestivní a rozhodovací. Hypotetické otázky umožňují měnit perspektivu a otevírat tak prostor pro nová řešení. Někdy mohou být voleny tzv. otázky po zázraku, které umožňují koučovanému odhlédnout od aktuální situace, směřují jej více do budoucnosti, přičemž koučovaný má možnost uvědomit si vlastní překážky, které brání dosažení požadovaného cíle. Otázkami zaměřenými na řešení je koučovaný pobízen

ve větší míře přemýšlet o cíli, který si v koučování stanovil. Rozhodovacími otázkami je koučovaný tlačěn k volbě určité alternativy. Tím je ovšem značně omezena kreativita koučovaného. Sugestivními otázkami je často koučovanému vnucován určitý názor. Naprosto nevhodné je nejen pokládat sugestivní otázky obsahující výrazy jako *zcela určitě* nebo *bezpochyby, jistě*, ovšem těchto slov je vhodné vyvarovat se také při vedení rozhovoru s koučovaným (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009). Při kladení otázek by měl kouč určovat směr celého procesu, ovšem neměl by být příliš direktivní (Whitmore, 2019).

Otázky se také dají dělit dle typu jejich zaměření. Rozlišovány jsou otázky zaměřené na kontext, které se týkají objasňování souvislostí a vztahů, dále otázky zaměřené na vysvětlování a hodnocení, otázky zaměřené na zdroje, řešení, včetně hypotetických řešení. Obecně je otázkami směřováno od problému k řešení (Haberleitner, Deistler, & Ungvari, 2009).

Kromě jednotlivých technik koučování bylo vytvořeno mnoho různých postupů a modelů koučování. Jedním z nejvyužívanějších je model GROW od Johna Whitmorea. Model GROW je zachycen na obrázku 4.



Obrázek 4 Model GROW

Zdroj: Folwarczná (2010, s. 97)

Tento model reflektuje kladení koučovacích otázek, a to podle akronymu GROW, tj. G (goals, tedy cíle), R (reality, tedy realita), O (options, tj. možnosti řešení) a W (will, tedy vůle). Sledovány jsou cíle krátkodobé i dlouhodobé, realita se týká současné situace, v níž se koučovaný nachází (Cipro, 2015). Dle Whitmorea (2019) existují cíle pracovní, výkonnostní,

konečné i vysněné. Všechny cíle musí být měřitelné, konkrétní, odsouhlasené oběma stranami, realistické a rozložené v čase. Každé setkání koučovaného s koučem by mělo být zahájeno stanovením cíle dané schůzky.

Jak je z obrázku 4 zřejmé, jedná se o cyklus, který se opakuje. K úvodnímu cíli, který je verbalizován na začátku vzájemného setkání mezi koučem a koučovaným, celé sezení směřuje, cíl by měl být v závěru schůzky reflektován, zhodnocen. Před samotným stanovením cíle je ovšem důležité vzájemné vyladění se obou stran na sebe, dosažení počátečního porozumění. Během schůzky jsou probírány pomocí vhodně kladených otázek možnosti, jak cíle dosáhnout, se zohledněním aktuální situace, v níž se koučovaný nachází. Jak zdůrazňuje Whitmore (2019), dílčí složky celého modelu ztrácejí význam, jestliže nejsou pojímány v kontextu vnímání reality a odpovědnosti. Porozumění a cíl jsou s vnímáním reality a odpovědností úzce provázány.

Další z modelů je moder SMARTER, jehož název je odvozen od akronymu SMART, značícího hlavní zásady stanovených cílů (tj. konkrétní, měřitelný, dosažitelný a smysluplný). Doplněn je termínovaný cíl (cíle v koučování by měly být časově sledovatelné a ohraničené), emocionální cíl (emoce mají příznivý vliv na motivaci a rozhodování) a rozepsaný cíl (cíle je vhodné rozepsat do dílčích kroků realizace). Efektivní stanovování cílů dle modelu SMART je tak doplněno o vliv individuálních specifíků koučovaného (Cipro, 2015). Cíle v koučování jsou obecně důležité. Nesmí být abstraktní, zapotřebí je co nejvíce je konkretizovat. Nicméně ne vždy jsou cíle stanoveny dle principu SMART, nebylo ani prokázáno, že by koučování založené na SMART cílech bylo efektivnější než v případě cílů, které takto koncipovány nejsou (Clutterbuck & Spence, 2016).

Známý je též model ADAPT, jehož autorkou je Paula Birch. Soustředí se na výkonnost koučovaného pomocí procesu, který je zkráceně popsán opět akronymem, kdy písmeno A značí posouzení současné výkonnosti (assess current performance), D se týká rozvinutí plánu (develop a plan), A jednání podle plánu (act on the plan), P zkontrolování pokroku (progress check) a T se týká mluvení a dotazování se (tell and ask). Koučovaný by se tedy měl zaměřit na zhodnocení stávající úrovně výkonnosti, přičemž by se měl zaměřit i na to, jakým způsobem výkonnosti dosahuje (taktika, strategie, styl apod.). Posuzují se také motivační prvky výkonnosti. K plánu dospívá koučovaný společně s koučem, přičemž následně postupuje dle stanovených kroků. Koučování je pak v tomto případě značně direktivní. V případě, že se během procesu koučování objeví nové cíle, dochází k revizi a celý proces začíná od začátku (Cipro, 2015; Blažej, 2019).

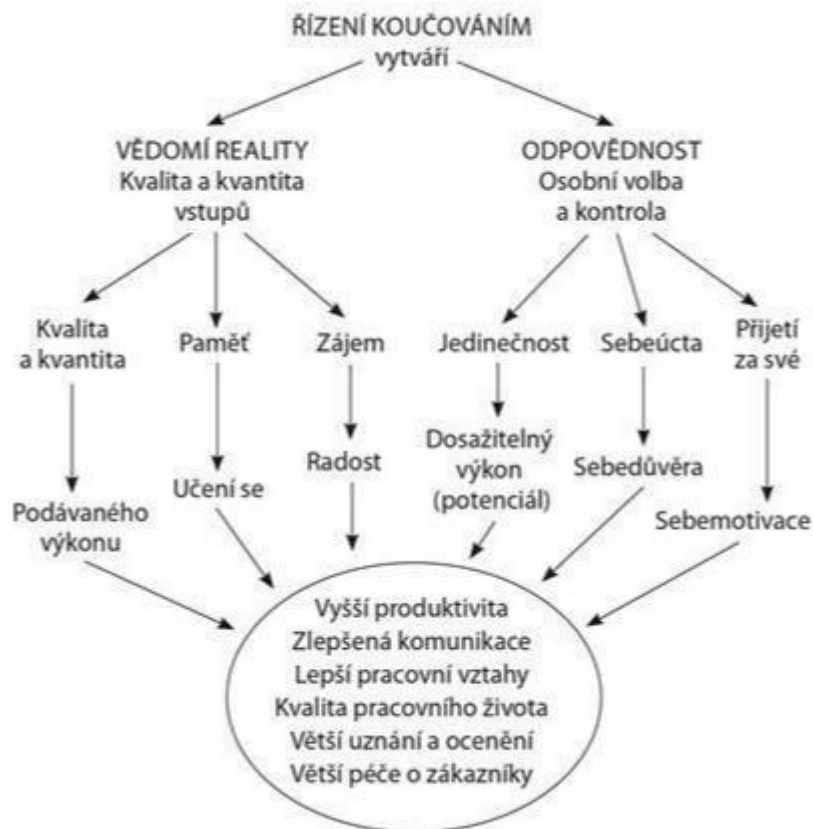
Zmínit lze také model KVAK, jehož autory jsou Ian Fleming a Allan J. D. Taylor. Akronym KVAK v tomto případě značí kompetence, výsledky, akce a kontrolu. Na počátku dochází k diagnostice přítomnosti a úrovně kompetencí, aby byla zmapována stávající situace (existující problémy, úroveň výkonu). Kouč zjišťuje, co bylo dosud vykonáno, aby byl problém překonán. Výsledky se týkají požadovaných cílů a toho, jakou hodnotu pro koučovaného mají. Následně dochází k určení akcí, které musí být realizovány, aby bylo dosaženo cíle. V rámci kontroly se koučovaný učí pomocí zpětné vazby posuzovat svůj výkon ve vztahu k požadovanému cíli (Cipro, 2015).

V německy mluvících zemích se užívá model RAFAEL, který se řadí podobně jako model GROW k nedirektivním postupům v koučování. Nejprve je popsána určitá situace, kterou kouč společně s koučovaným analyzuje. Dochází k určení chování, kterému bude v rámci sezení věnována pozornost. Následně jsou hledány možnosti řešení situace tak, aby dospěla k požadovanému cíli. Kouč je pozorovatelem, dává koučovanému zpětnou vazbu. V další fázi dochází ke konfrontaci názorů obou stran, porovnávána jsou hlediska kouče a koučovaného. Závěrečným krokem je vypracování plánu činností, které bude koučovaný realizovat (Folwarczná, 2010).

V rámci koučování jsou užívány různé postupy a metody. Záleží na kreativitě kouče a jeho teoretickým východiskům. V některých případech může být pracováno např. s kartami, které reprezentují důležité oblasti či cíle, na které se chce jedinec zaměřit, jako je např. oblast zdraví, pracovní výkon, kariéra (Passmore, 2006). Užívání modelů může být nápomocné pro začínající kouče, nebo je-li koučování zaměřeno na konkrétní, krátkodobější cíle. Mnozí kouči nepracují dle modelů. Vždy je však zapotřebí stanovovat cíle, kterých má být v návaznosti na absolvování koučování dosaženo, cíle je též nutné průběžně revidovat. Kromě postupů a modelů je nástrojem změny vztah, který mezi koučem a koučovaným bývá navázán (Williamson, 2019).

3.3 Koučování manažerů

Koučování manažerů, nebo též leadership koučink, patří k individuálnímu koučování. Mělo by směřovat především ke stimulaci uvažování mimo běžný rámec a efektivnější vedení lidí. Vlivem koučování může manažer lépe porozumět výzvám, před kterými se nachází, může rozvíjet své sociální dovednosti, což je důležité z hlediska osobní pohody v pracovním prostředí (Urban, 2008). Koučování manažerů je zacíleno na zlepšení procesů řízení a vedení lidí, a to v různých rovinách, jak je zachyceno na obrázku 4.



Obrázek 5 Řízení koučováním

Zdroj: Whitmore (2019, s. 65)

Jak je z obrázku 4 patrné, vlivem koučování by měl manažer dokázat nejen lépe ovlivňovat pracovní motivaci a výkon pracovníků, ale též by měl působit na osobnost pracovníků, ve smyslu posilování jejich potenciálu, sebedůvěry či sebeúcty. Důsledkem je zvyšování osobní pohody zaměstnanců (lepší pracovní vztahy, vyšší ocenění, kvalita pracovního života), ale též má koučování manažerů příznivý dopad na vztahy se zákazníky. Dle O'Connor a Cavanagh (2013) však neexistuje přímá souvislost mezi koučováním manažerů a dopadem absolvování koučování manažerem na pracovníky, byť tento vliv je přítomný, ovšem na výkon pracovníků nebo jejich osobní pohodu mají vliv i další faktory. Přesto dle autorů platí, že absolvování koučování manažerem zvyšuje jeho osobní pohodu, navíc je prokazatelný vliv na pracovníky a celou organizační kulturu, neboť styl vedení souvisí se stresem a osobní pohodou. Chochola (2018) uvádí, že ve firemní praxi často dochází k tomu, že manažeři absolvují koučování, sami se pak stávají kouči. V některých zemích je považováno za samozřejmé, že bude v organizaci dostatečně zastoupeno koučování, že jej budou absolvovat manažeři i řadoví pracovníci. Nicméně jedná se o aktivitu poměrně finančně náročnou, ne vždy efektivní, jestliže není vhodně koncipována. Důležité je na počátku určit, k čemu má koučování vést. Dalším krokem je pak

důsledné využívání benefitů koučování v organizaci. S nabitými zisky a výstupy je zapotřebí dále pracovat, ověřovat je, rozvíjet. Ukončením koučování celý proces změn v organizaci nastává.

Cipro (2015) popisuje typologii koučování podle manažerských oblastí. Rozlišuje koučování řídicího stylu, koučování organizační role, koučování sebeřízení, koučování rozvoje osobnosti, koučování kariéry, koučování podnikatelského myšlení, koučování zvládání stresu a zátěže a interkulturní koučování. Koučování řídicího stylu je zaměřeno na posílení efektivního stylu vedení lidí. Kouč by měl volit manažersko-psychologický přístup. Koučování je zacíleno na pochopení principu leadershipu, aby dokázal např. delegovat namísto úkolování, při neplnění cílů nesankcionoval, ale spíše vysvětloval význam plnění cílů. Koučování řídicího stylu bývá většinou zacíleno na překonávání archaických modelů vedení lidí. Dle Caplan (2003) se může koučování řídicího stylu zaměřovat na konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů, nebo nedostatky a potřeby, které ve své roli pociťuje sám manažer.

Koučování organizační role se týká manažerských hard skills. Cílem bývá reorganizace firemních procesů. V tomto případě by ale měl kouč rozumět organizačním strukturám a hierarchii v organizaci (Cipro, 2015). Při zaměření na organizační roli manažera je důležité volit individuální přístup. Z tohoto hlediska se jeví koučování jako velmi efektivní metoda k rozvoji hard skills manažera, je efektivnější než např. mentoring (Folwarczná, 2010).

Koučování sebeřízení se zaměřuje na stanovování dlouhodobých cílů a vizí. Tento typ koučování se zaměřuje na profesní i osobní rozvoj. Koučování osobního rozvoje vyžaduje značné znalosti kouče v oblasti psychologie. U koučovaného je zapotřebí, aby byl dotyčný schopen sebereflexe, přijímat kritiku, musí být silně motivován k osobnostní změně. Velkou měrou přesahuje tento typ koučování pracovní oblast. Koučování kariéry se zaměřuje na potenciál koučovaného, v případě konkrétní organizace se pracuje s pracovními pozicemi a možnostmi, které jedinec v organizaci má. Koučování podnikatelského myšlení se týká výkonové motivace, vytrvalosti, ambicí. V centru pozornosti koučování zvládání stresu a zátěže bývá režim práce a odpočinku, životospráva, analýza existujících stresorů, riziko workoholismu, syndromu vyhoření apod. Interkulturní koučování se uplatňuje v organizacích, v nichž působí pracovníci pocházející z různých kultur (Cipro, 2015).

V práci je věnována pozornost koučování manažerů ve vztahu k jejich osobní pohodě. Passmore (2010) zmiňuje, že má koučování manažerů příznivý dopad na jejich osobní pohodu, a to zejména vlivem redukce stresu a též posílení resilience. Dochází také ke zlepšování vztahů

s ostatními pracovníky, koučování mívá pozitivní dopad také na naplňování cílů, komunikaci, rozvoj manažerů. Vždy záleží na to, na jakou oblast je koučování zaměřeno.

V přehledové studii, do níž bylo zahrnuto 20 výzkumů, bylo zjištěno, že má koučování manažerů příznivý dopad na chování manažerů, též jejich self-efficacy (vědomí vlastní účinnosti), psychologický kapitál, odolnost, a to nezávisle na délce koučování, resp. počtu absolvovaných hodin (Nicolau, Candel, Constantin, & Kleingeld, 2023). Z další metaanalýzy vyplynulo, že má koučování stejně příznivý dopad na začínající manažery i zkušené experty v této roli (Sonesh, Coultas, Lacerenza, Marlow, Benishek, & Salas, 2015).

V randomizované kontrolované studii provedené na vzorku 41 manažerů působících v oblasti veřejného zdravotnictví bylo zjištěno, že manažeři, kteří byli zařazeni do kontrolní skupiny, absolvovali tak čtyři individuální koučovací sezení s využitím přístupu kognitivně-behaviorálního, a to v průběhu deseti týdnů, vykazali po skončení výzkumu oproti manažerům z kontrolní skupiny vyšší odolnost, lépe dosahovali stanovených cílů, snížil se u nich prožívaný stres a reportovali o vyšší osobní pohodě (Grant, Curtayne, & Burton, 2009). V metaanalýze, kterou provedli Wang, Lai, Xu a McDowall (2022), vyplynulo, že psychologicky podložené koučovací přístupy užití u manažerů usnadňují dosahování efektivních pracovních výsledků, a to zejména v oblasti dosahování cílů a zvyšování self-efficacy. Koučování založené na užití kognitivně-behaviorálního přístupu stimuluje vnitřní seberegulaci a uvědomění manažerů, týkající se podpory pracovníků, ve smyslu zvyšování jejich spokojenosti. Na osobní pohodu manažerů i jejich podřízených má nejpříznivější dopad volba integrativního koučování.

Chochola (2018) zdůrazňuje, že koučování manažerů není samo o sobě efektivní. Jestliže manažer není dostatečně kompetentní a nedokáže dobře vést své podřízené, koučování mu nepomůže. Koučování by mělo rozvíjet potřebné manažerské kompetence a dovednosti, což autor označuje jako *managering*. Ke koučování by tak dle téhož zdroje mělo být přístupováno až v okamžiku, kdy je zřejmé, že manažer dokáže dobře naplňovat cíle organizace, umí pracovat s jednotlivci i týmy (motivovat je, řešit konflikty, vést hodnotící rozhovory apod.), je pro ostatní transparentní, přičemž ve vztahu k požadovaným cílům dokáže nejen vyvíjet určitý tlak na výkon, ale zároveň vhodně podřízené podporovat. Výsledkem úspěšného koučování manažera by dle Cipra (2015) měla být schopnost manažera na sobě dále pracovat, učit se, rozvíjet, činit maximum pro organizaci, v níž působí.

4 Návrh výzkumu

V kapitole je představen návrh výzkumného plánu, který by měl ověřit, zda má individuální leadership koučink pozitivní dopad na vnímanou osobní pohodu manažera a zda se tento vliv projeví i na vztahu k jeho pracovnímu prostředí. Uveden je výzkumný problém, cíle výzkumu a též formulované hypotézy.

4.1 Výzkumný problém, cíle výzkumu a hypotézy

Formulace výzkumného problému je následující: Jak ovlivňuje individuální leadership vnímání osobní pohody a styl vedení ve vztahu k pracovnímu prostředí?

Hlavním cílem výzkumu je zjistit dopad absolvování individuálního leadership koučinku manažery středně velkých a velkých firem na vnímanou osobní pohodu a jejich chování ve vztahu k pracovnímu prostředí.

Formulovány jsou také dílčí cíle výzkumu (DCV):

DCV1: Zjistit, jak zvyšuje absolvování několikátýdenního individuálního leadership koučinku vnímanou osobní pohodu u manažerů středně velkých a velkých firem.

DCV2: Zjistit, jak zvyšuje absolvování několikátýdenního individuálního leadership koučinku emoční inteligenci u manažerů středně velkých a velkých firem.

DCV3: Zjistit, jak ovlivňuje absolvování několikátýdenního individuálního leadership styl vedení manažerů středně velkých a velkých firem.

Od cíle výzkumu jsou odvozeny formulované hypotézy (H), prostřednictvím nichž je možné ověřit dopad absolvování individuálního leadership koučinku na vybrané aspekty práce manažerů. Hypotézy se týkají zjištěných rozdílů mezi experimentální a kontrolní skupinou

H1: Leadership koučink vede ke zvýšení osobní pohody manažerů.

H2: Leadership koučink má pozitivní dopad na zvýšení emoční inteligence u manažerů.

H3: Leadership koučink má pozitivní dopad na vedení zaměřené na zlepšení vztahů na pracovišti.

Ověření hypotézy H1 je spojeno s užitím Škály psychologické osobní pohody vytvořené C. D. Ryff (SPWB). K ověření hypotézy H2 je užit dotazník TEIQue, zjišťující emoční inteligenci, do níž je zahrnuta i subškála osobní pohody. Hypotéza H3 je spojena s užitím dotazníku MLQ, mapující leadership, konkrétně určuje míru transakčního a transformačního stylu vedení.

4.2 Typ výzkumu

Navrhovaný výzkum je randomizovaný kontrolovaný experiment, provedený v přirozeném prostředí, longitudinálního charakteru. Výzkumná strategie je koncipována jako smíšená, kombinující kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvalitativní část slouží k doplnění dat získaných kvantitativním přístupem, který bude užít i pro ověření hypotéz.

4.3 Design a procedura

Do výzkumu budou zahrnuty středně velké a velké organizace. Účastníky výzkumu budou manažeři vybraných organizací a též jejich přímí podřízení. V rámci každé organizace bude provedena randomizace vybraných manažerů do experimentální a kontrolní skupiny. Manažeři z experimentální skupiny budou absolvovat individuální leadership koučink, v rozsahu 10 hodin, a to s frekvencí jedno setkání týdně. Koučování bude zaměřeno na styl řízení, podporu vztahů na pracovišti. Manažeři z kontrolní skupiny koučink absolvovat nebudou. Zároveň bude vybrán soubor podřízených manažerů, kteří budou před započítím výzkumu a po skončení koučování manažerů vyplňovat dotazník posuzující chování manažera ve vztahu k pracovnímu prostředí a vztahům na pracovišti.

Před realizací výzkumu bude každému manažerovi administrován soubor vybraných dotazníků (SPWB, TEIQue), vybraní pracovníci budou vyplňovat dotazník MLQ. U každého manažera z experimentální skupiny bude zjišťován rozdíl v hrubých skórech užitých nástrojů měření před a po skončení procesu koučování. Následně bude provedeno srovnání výsledků experimentální a kontrolní skupiny, čímž bude možné ověřit vliv absolvování individuálního leadership koučinku na sledované proměnné. S manažery z experimentální skupiny bude také po skončení procesu koučování veden polostrukturovaný rozhovor zaměřený na subjektivní vnímání dopadu absolvovaného koučinku na styl vedení, osobní pohodu a pracovní prostředí, především vztahy na pracovišti.

4.4 Intervence

Intervencí bude individuálně vedený leadership koučink. Výběr kouče bude záviset na možnostech organizace. Kritéria výběru vhodného kouče se týkají absolvování akreditovaného koučovacího výcviku, zkušenost s leadership koučinkem ve středně velkých a malých firmách minimálně tři roky.

Před započítím realizace výzkumu bude proveden rozhovor s kouči, za účelem vyjasnění průběhu vedeného leadership koučinku. Určeny budou oblasti koučinku, kterým bude během koučování věnována pozornost. Jedná se o vnímání osobní pohody (sebepřijetí, pozitivní vztahy

s druhými, autonomie, kontrola prostředí, smysl života a osobní rozvoj, dle škály SPWB), rozvoj emoční inteligence manažerů dle dotazníku TEIQue (emocionalita, sociabilita, sebekontrola a osobní pohoda) a vztahy na pracovišti, které budou posuzovány dle dimenzí dotazníku MLQ (inspirace, intelektuální stimulace, individualizovaný přístup, podmíněné odměňování, management výjimek a vyhýbavý leadership). Koučům budou k dispozici všechny nástroje sběru dat, předán jim bude vytvořený protokol obsahující sledované oblasti, k nimž se po skončení procesu koučování kouči vyjádří (určováno bude, do jaké míry byla v rámci koučinku věnována daným oblastem pozornost, v čem panovaly nedostatky, na jaké oblasti byl koučink zaměřen nejvíce). Tímto způsobem bude možné určit priority koučinku a též zhodnotit možný vliv koučinku na dosažené výsledky, což může vést k případné modifikaci vedení leadership koučinku v dalších výzkumech.

Po dohodě s konkrétním koučem bude probíhat v pravidelných intervalech jednou týdně po dobu 10 týdnů na smluveném místě a ve smluvený čas koučink manažerů z experimentální skupiny.

Velikost experimentální skupiny by měla být v rozmezí 100–150 manažerů. Při 10 sezeních u každého manažera, s očekávanou cenou za jedno sezení 2 000 Kč lze předpokládat náklady v rozmezí 200 000 Kč – 300 000 Kč, nutné by tedy bylo grantové financování výzkumu.

4.5 Výběr vzorku

Výběrový soubor bude zastupovat populaci manažerů středně velkých a velkých firem. Důležité je, aby byl výběrový soubor co nejvíce reprezentativní, tj. co nejlépe odpovídal základnímu souboru. Významnými kritérii pro výběr respondentů jsou pohlaví, věk, délka působení na pozici manažera, velikost organizace, počet přímých podřízených.

Velikost výběru vzorku je možné určit pomocí různých postupů. Využit bude volně dostupný program G*Power, přičemž vycházeno bude z testu užitého ke zpracování dat (první volbou bude T-test, viz kapitola 4.7), požadované hladiny statistické významnosti alfa (5 %), požadované velikosti síly testu a odhadu velikosti zkoumaného efektu. Nejnižší velikostí efektu, kterou by bylo vhodné zachytit, je 0,4, neboť intervence s nižším efektem nejsou považovány za příliš efektivní. Obě skupiny respondentů by měly být stejně velké. Lze tak předpokládat jako vhodnou velikost vzorku celkový počet 218 respondentů (104 respondentů v každé ze sledovaných skupin), nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o minimální odhad, získaná data nemusí naplňovat požadavky na užití T-testu, je vhodnější předpokládat vzorek větší, přibližně 260 respondentů.

Pro sestavení vzorku bude přistoupeno ke dvoufázové randomizaci. Nejprve bude s využitím veřejně dostupných zdrojů (rejstříků firem) sestaven přehled středně velkých a malých firem, přičemž se lze omezit pouze např. na české firmy. Následně budou náhodně vybírány ze seznamu firmy, které budou osloveny se žádostí o účast ve výzkumu. V dalším kroku bude ověřováno naplnění kritérií pro zařazení respondentů do výzkumu. Po naplnění požadovaného počtu respondentů nastane opět náhodné rozdělení manažerů v rámci každé firmy do experimentální a kontrolní skupiny.

4.6 Metody sběru dat

K získání dat budou užity již zmíněné nástroje SPWB, TEIQue a MLQ. Prostřednictvím nich je možné u manažerů změřit vnímanou osobní pohodu manažera (SPWB), emoční inteligenci (TEIQue), která je v úzké vazbě jak na osobní pohodu, tak i styl vedení, který bude dále zjišťován podřízenými prostřednictvím dotazníku MLQ.

Autorkou Škály psychologické osobní pohody SPWB je C. D. Ryff. Pracováno je v ní se šesti dimenzemi osobní pohody, jimiž jsou autonomie (nezávislost a možnost sebedeterminace), zvládnání životního prostředí, osobní růst, pozitivní vztahy s druhými, smysl v životě a sebedůvěra (Ryff, & Keys, 1995). Škála nemá oficiální překlad, je však hojně užívána v českém prostředí, a to s různými modifikacemi. Pro účely výzkumu lze využít verzi s 18 položkami v práci Škucího (2019, u které byla ověřena reliabilita, hodnota Cronbachova alfa činila 0,83. Každá ze šesti dimenzí je v této verzi sycena třemi položkami, ke každé se respondent vyjadřuje na šestibodové Likertově škále, od *úplně nesouhlasím* až po *úplně souhlasím*.

Dotazník TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire) měří emoční inteligenci, zejména prožívání a emoce jednotlivce. Jeho autorem je K. V. Petrides se spolupracovníky. K dispozici je v plné i zkrácené verzi, zkoumá čtyři hlavní faktory, kterými jsou emocionalita (empatie, vnímání emocí, vyjadřování emocí, vztahová kompetence), sociabilita (management emocí, asertivita, sociální uvědomění), sebekontrola (regulace emocí, impulzivita, zvládnání stresu) a osobní pohoda (optimismus, štěstí, sebeúcta) a dva samostatné rysy (sebemotivace, adaptabilita). Dotazník tvoří 153 položek, každá je posuzována na sedmistupňové Likertově škále, od *zcela souhlasím* po *zcela nesouhlasím*. Lze užít i kratší verzi s 30 položkami (Kalinská & Kalinský, 2015). K dispozici je kratší verze vytvořená Kalinskou a Kalinským (2015), ale též např. plná verze k zakoupení od firmy Thomas International CZ, kdy administrace a vyhodnocení probíhá online. Cena za koupi jednoho dotazníku činí 3 630 Kč (Thomas

International CZ, 2023), čímž by se ovšem zvýšily náklady na realizaci výzkumu. Lze se rozhodnout dle časového a finančního managementu pro volbu plné nebo zkrácené verze dotazníku TEIQue.

Dotazník MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) je zaměřen na zkoumání leadershipu. Jeho autory jsou B. Avolia a B. Bass. Zahrnuje devět škál, z nichž pět měří transformační leadership, tři transakční leadership, jedna styl vedení laissez-faire. V rámci několika metaanalýz byla potvrzena jeho reliabilita a validita. Dotazník je určen pro podřízené manažerů, kteří vyhodnocují jeho styl řízení, a to v dimenzích charisma (objasnění úkolu podřízeným, manažer jako vzor, etické jednání manažera), intelektuální stimulace (podpora hledání nových přístupů k práci), individualizovaný přístup (porozumění potřebám podřízených, rozvoj potenciálu podřízených), podmíněné odměňování (jasná verbalizace očekávání vůči podřízeným, reakce na naplnění nebo nenaplnění jednání podřízených), management výjimek (odhalování problémů ve vedení podřízených, jejich náprava) a pasivní leadership (vyhýbání se identifikaci a řešení problémů). Poskytuje tak manažerům zpětnou vazbu, zejména v oblasti pracovních vztahů a rozvoje pracovníků (Batista-Foguet, & Van Witteloostuijn, 2021).

Dotazník MLQ není k dispozici v češtině. Bude tedy nutný jeho překlad z anglického originálu, který bude zapotřebí dále ověřit na větším vzorku (přibližně 300 osob). Celý dotazník i jeho škály bude nutné zhodnotit pomocí Cronbachova alfa a konfirmační faktorové analýzy. Nevyhovující položky by byly vyřazeny.

K vedení rozhovorů s manažery bude sestrojen jádro polostrukturovaného rozhovoru, který bude veden s manažery z experimentální skupiny po skončení procesu koučování. K rozhovoru bude přistoupeno až po vyplnění tří předchozích dotazníků. Zjišťováno bude subjektivní vnímání dopadu absolvovaného koučování na vnímanou osobní pohodu, změny ve stylu vedení a zvyšování osobní pohody podřízených, v kontextu teorie osobní pohody C. D. Ryffové. Rozhovor bude zaměřen i na možné změny v užívání leadership koučinku v organizaci tak, aby bylo lépe dosahováno zvýšení osobní pohody manažerů i jejich podřízených. Schéma rozhovoru bude obsahovat maximálně 10 otázek. Krátký rozhovor s kouči bude veden též dle připraveného schématu, který bude obsahovat maximálně 10 otázek.

4.7 Metody zpracování a analýzy dat

Ke zpracování surových dat bude užít program Excel v kancelářském balíku Microsoft Office. Data každého účastníka budou zaznamenávána na jeden řádek, sloupce budou zahrnovat zkoumané proměnné, s rozlišením vstupního a výstupního měření po provedení experimentu,

v případě manažerů z kontrolní skupiny se bude jednat pouze o jedno měření. Statistická analýza získaných dat bude provedena v programu Jamovi.

U všech proměnných bude provedena popisná statistika (průměr, medián, směrodatná odchylka, míra šikmosti a špičatosti), vygenerovány budou histogramy. K ověření hypotéz bude užit jednostranný dvouvýběrový T-test, při nesplnění potřebných parametrů bude přistoupeno k užití neparametrického testu. Hladina alfa pro zkoumané hypotézy bude stanovena s hodnotou 5 %.

Předpoklad normality reziduí bude ověřen pomocí Shapiro-Wilkova testu, předpoklad homogenity rozptylů pomocí Levenova testu. Při nesplnění požadovaných kritérií bude užitá namísto Levenova testu Welchova korekce, při nesplnění normality reziduí Mann-Whitneyho U-test.

Dle získaných dat se lze zaměřit také na zkoumání dalších proměnných. Lze porovnat výsledky manažerů středně velkých a velkých firem, zjistit souvislost mezi výsledky dotazníků SPWB a TEIQu či se lze zaměřit na výsledky pouze vybraných subškál u dotazníku SPWB.

Data získaná z rozhovorů budou analyzována pomocí metody vytváření trsů. Následně je možné takto získaná data kvantifikovat (určit absolutní a relativní četnost odpovědí v každém z vytvořených trsů), následně určit přínos a nedostatky absolvování leadership koučinku na zkoumané jevy.

4.8 Etika výzkumu

Zapotřebí je dodržet požadavky na etiku výzkumu, které se týkají primárně zachování anonymity respondentů a též dobrovolné účasti. V rámci výzkumu bude pouze s písemným souhlasem uvedeno, jaké firmy byly do výzkumu zařazeny. V opačném případě bude podán pouze jejich obecný popis.

K získaným údajům budou mít přístup pouze odpovědné osoby, přičemž data budou chráněna hesly. Jestliže bude sběr dat probíhat s využitím elektronických dotazníků, každý účastník bude pro účely zpracování dat označen jedinečným kódem, pod kterým bude ve výzkumu identifikován.

Klíčové je participanty informovat o průběhu výzkumu a prezentaci dat. V případě zájmu organizací se lze předem domluvit na předání výstupu výzkumu v rámcové podobě odpovědným osobám ve firmě, pro které tak může být účast ve výzkumu cenná z hlediska vyhodnocení efektivity koučování u manažerů.

5 Diskuse

Výsledky navrhovaného výzkumu mohou být přínosné pro oblast pracovní psychologie, pro respondenty výzkumu, ale též pro další bádání v oblasti využívání koučinku ve firemním prostředí, neboť jak bylo uváděno v práci, koučování je často ve firemní praxi využíváno nevhodně. Nemusí být tak dostatečně efektivní vzhledem k zamýšleným přínosům, kterým by mělo být nejen zlepšení kompetencí manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů, ale též posílení osobní pohody manažerů i jejich podřízených. Žádoucí by bylo zjistit, jaké aspekty vnímané osobní pohody jsou koučinkem nejvíce nebo nejsnáze ovlivněn, zda a jakým způsobem přispívá leadership koučink k emoční inteligenci, kterou lze považovat za důležitou charakteristiku manažera, která má dopad nejen na způsob vedení a řízení, ale též na osobní pohodu manažera i jeho podřízených.

Ve výzkumu by mohla být věnována pozornost také vlivu dílčích aspektů koučování (užité postupy, techniky a modely koučování) na prožívání a chování manažerů ve vztahu k pracovnímu prostředí. Výzkumem lze ověřit vhodnost užitých nástrojů sběru dat pro zjišťování efektivity koučování, což je prvek koučování, který je velmi důležitý, v praxi ovšem opomíjený. Jestliže má být v organizaci užito koučování ke zlepšení osobní pohody manažera i jeho podřízených, je zapotřebí disponovat nástroji, jak vyhodnotit dopad koučování na sledované oblasti. Výstupem výzkumu pak může být doporučení týkající se způsobu ověřování efektu koučování na relevantní osoby a oblasti pracovního prostředí. Intervence pak mohou být opakovány v odlišných podmínkách či replikovány v podobných podmínkách, aby bylo dosaženo určitého univerzálního návodu, jak ověřovat efektivitu leadership koučinku ve středně velkých a velkých firmách.

Dvoufázová randomizace umožňuje vhodně sestavit výběrový soubor, kritéria pro sestavení vzorku, ve smyslu charakteristik respondentů, lze modifikovat dle potřeb výzkumu. Na základě užití experimentální a kontrolní skupiny lze snáze určit vliv koučování na sledované oblasti, nicméně je zřejmé, že zjištěný výsledek bude ovlivněn i dalšími proměnnými (dosavadní styl řízení manažerů, kvalita vztahů na pracovišti, ochota vedení podporovat změny ve firmě, osobnostní rysy manažerů apod.), které nebudou měřeny. Největším limitem je organizace výzkumu, který je finančně i časově velmi náročný a vyžaduje také ochotu manažerů účastnit se procesu koučování a samotného výzkumu.

Závěr

Cílem práce bylo popsat téma osobní pohody v kontextu pracovního prostředí a zhodnotit vliv individuálního leadership koučinku na styl vedení a osobní pohodu v pracovním prostředí. Stanovený cíl práce lze považovat za naplněný.

V práci bylo nejprve s využitím literární rešerše poukázáno na problematiku pracovního prostředí, které se stává stále více předmětem zájmu výzkumníků a zaměstnavatelů, a to v souvislosti s důrazem na koncepty, jako je work-life balance nebo well-being na pracovišti. Na pracovní prostředí bylo nahlíženo především jako na sociální prostor, který by měl být ideálně vyjádřen zdravými vztahy na pracovišti a spokojenými pracovníky. Dále byla věnována pozornost problematice osobní pohody, která byla dána do souvislosti s pracovním prostředím. Klíčovým konceptem, o němž bylo v práci nejvíce pojednáno, je teorie osobní pohody americké psycholožky C. D. Ryffové, která identifikovala šest hlavních dimenzí osobní pohody. Ryffová vytvořila také nástroj k měření osobní pohody, který je výzkumníky hojně užíván. Popsáno bylo, jaký vliv má pracovní prostředí a jeho dílčí prvky na osobní pohodu a jak lze dosahovat zvýšení osobní pohody zaměstnanců. V tomto ohledu může být přínosný leadership koučink, o němž bylo detailněji pojednáno ve třetí kapitole práce.

Koučování manažerů probíhá ve firemní praxi nezdědka až živelně, bez ověřování jeho efektivity. Tím se ovšem může stávat tento časově i finančně náročný způsob vzdělávání a rozvoje manažerů neúčinným. Uvedený problém byl reflektován v návrhu vlastního výzkumu, v němž by bylo možné zaměřit se na dopad individuálního leadershipu na vnímání osobní pohody jak samotných manažerů, tak i jejich podřízených, a též zhodnotit styl vedení ve vztahu k pracovnímu prostředí, především v kontextu osobní pohody přímých podřízených.

Výsledek výzkumu by mohl být přínosný nejen pro zúčastněné manažery a organizace, v níž působí, ale především pro organizace, které leadership koučink využívají, ovšem s nízkou efektivitou, případně pro organizace, které o leadership koučinku zatím jen uvažují. Lze určit faktory, které zvyšují účinnost leadership koučinku a příznivě ovlivňují osobní pohodu a pracovní prostředí, ve smyslu zdravých pracovních vztahů a spokojených zaměstnanců. Smysl práce lze spatřovat především v poukázání na efektivní využívání koučování ve firemní praxi tak, aby byla věnována pozornost oblastem, které jsou v popředí zájmu zaměstnanců a které jsou významně spojeny s vnímanou osobní pohodou na pracovišti.

Reference

- Aguilar, E. (2021). *The Art of Coaching Workbook: Tools to Make Every Conversation Count*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Ahram, T. Z., & Falcão, Ch. S. (2022). In time of pandemic how generation XYZ looks digital banking. *Usability and User Experience*, 39, 458-466.
<https://doi.org/10.54941/ahfe1001742>.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, 13. vydání. Praha: Grada.
- Bacon, T. R., & Voss, L. (2012). *Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement* (2nd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In Chen, P. Y., & Cooper, C. L. (Eds.). *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III* (pp. 37–64). Chichester: John Wiley & Sons.
- Bartlem, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS One*, 25(14). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6483236/>
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & Van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLoS One*, 22;16(7):e0254329. doi: 10.1371/journal.pone.0254329. PMID: 34293007; PMCID: PMC8297756.
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- Bennett, J., Weaver, J., Senft, M., & Neeper, M. (2017). Creating Workplace Well-Being. In Cooper, C. L., & Quick, J. C. (Eds.). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (pp. 570–604). Chichester: John Wiley & Sons.

- Biron, C., Burke, R. J. (2016). *Creating healthy workplace: Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness*. New York, NY: Routledge.
- Blatný, M. et al. (2010). *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada.
- Blatný, M. (2016). *Psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Karolinum.
- Blatný, M. (2018). *Indikátory kvality života v oblasti osobní pohoda. Závěrečná zpráva pro identifikaci relevantních indikátorů kvality života v ČR v oblasti osobní pohoda*.
https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/12_Osobn%C3%AD-pohoda.pdf
- Blažej, A. (2018). *Psychologie koučování pro trenéry a manažery*. Brno: Masarykova univerzita.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). *Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences*. <https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/399143/Brough431772Accepted.pdf?sequence=2>
- Burger, R. J., Page, P. M., & Cooper, C. L. (2015). *Flourishing in life, work and careers: Individual wellbeing and career experiences*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2013). *The Fulfilling workplace: The organization's role in achieving individual and organizational health*. New York, NY: Routledge.
- Caplan, J. (2003). *Coaching for the Future: How Smart Companies Use Coaching and Mentoring*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada.
- Clutterbuck, D., & Spence, G. (2016). Working with goals in coaching. In Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). *Handbook of Coaching* (pp. 218-237). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cvenkel, N. (2020). *Well-Being in the Workplace: Governance and Sustainability Insights to Promote Workplace Health*. Prince George, BC: My Work & Well-Being Consulting.

- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Daly, J. (2012). *Human resource management in the public sector: Policies and Practice*. New York, NY: Routledge.
- Day, A., Kelloway, E. K., & Hurrell, J. R. (Eds.). (2014). *Workplace Well-being: How to build psychologically healthy workplace*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Daňková, M. (2015). *Koučování: kdy, jak a proč* (3rd ed.). Praha: Grada.
- Deloitte (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2023, May). *Measuring Workplace Wellbeing*.
https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:fedcfcaf-6b31-485a-891f-243acc0b3abd/download_file?file_format=application%2Fpdf&safe_filename=De_Neve_and_Ward_2023_Measuring_Workplace_Wellbeing.pdf&type_of_work=Working+paper
- Depoo, L., Šnýdrová, M., Ježková Petřů, G., & Urbancová, H. (2021). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Desmukh, A. (2022, May 30). *Employee wellbeing: the most neglected aspect of learning and development*. <https://learnsure.ai/employee-wellbeing-the-most-neglected-aspect-of-learning-and-development/>
- Dosedlová, J., Burešová, I., Havigherová, J. M., Jelínek, M., Klimusová, H., Pučelíková, A., Slezáčková, A., & Vašina, L. (2016). *Chování související se zdravím: determinanty, modely a konsekvence*. Brno: Masarykova univerzita.
- Dudek B., Koniarek, J., & Szymczak, W. (2007). Stres związany z praca a teoria zachowania zasobów Stevana Hobfolla [Work-related stress and the Conservation of Resources Theory by Stevan Hobfoll]. *Medycyna Pracy*, 58(4), 317-25. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18041201/>
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Elshater, A., Abusaada, H., Alfiky, A., El-Bardisy, N., Elmarakby, E., & Grant, S. (2022). Workers' satisfaction vis-à-vis environmental and socio-morphological aspects for

sustainability and decent work. *Sustainability*, 14(3), 1699-1724. doi: <https://doi.org/10.3390/su14031699>

Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779–783. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.779>

Fielden, S. (2005). *Literature review: coaching effectiveness – a summary*. https://www.cslireland.ie/images/NHS_CDWPCoachingEffectiveness.pdf

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.

Gavin, J. (2022). *Foundations of Professional Coaching: Models, Methods, and Core Competencies*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407. doi: 10.1080/17439760902992456

Gröpel, P., & Dovičovičová, K. (2012). Pracovní flexibilita jako nástroj zvyšovania rovnováhy životných oblastí: je flexibilita vhodná naozaj pre každého? *Československá psychologie*, 56(1), 56-63. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/pracovná-flexibilita-ako-nástroj-zvyšovania/docview/1009081129/se-2>

Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada.

Harasim, K. (2018). Determinants of psychological well-being. *Humanum*, 31(4), 97-104. <https://bibliotekanauki.pl/articles/2130843.pdf>

Hasson, G., & Butler, D. (2020). *Health and Wellbeing in the Workplace: A Practical Guide for Employers and Employees*. Chichester: John Wiley & Sons.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640

- Hodinková, P. (2017, October 6). *Lidské zdroje pod lupou: Internetová generace Z: Co očekávat od post-mileniálů na trhu práce?* <https://celyoturismu.cz/lidske-zdroje-pod-lupou-internetova-generace-z-co-ocekavat-od-post-milenialu-na-trhu-prace/>
- Homfray, Š., Skalková, J., & Čmolíková Cozlová, K. (2022). *Nástroje sladování osobního a pracovního života: z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada.
- Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada.
- Chochola, M. (2018). *Koučování ve firmách? Prasklá bublina. A co s ní dál?* <https://www.extima.cz/clanek/koucovani-ve-firmach-praskla-bublina-a-co-s-ni-dal>
- ICF (n. d.). *All Things Coaching*. <https://coachingfederation.org/about>
- Jarden, R. J., Siegert, R. J., Koziol-McLain, J., Bujalka, H., & Sandham, M. H. (2023). Wellbeing measures for workers: a systematic review and methodological quality appraisal. *Systematic Reviews*, 7(1), 1-5. doi: 10.1186/s13643-018-0905-4
- Kaliská, L., & Kaliský, J. (2015). Možnosť merania črtovej emocionálnej inteligencie školským pedagógom. *Školský psychológ/Školní psycholog*, 16(1), 55-65.
- Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada.
- Kebza, V. et al. (2017). *Psycholog ve zdravotnictví* (2nd ed.). Praha: Grada.
- Khan, N., Nakajima, N., & Vanderburg, W. H. (2004). *Healthy Work: An Annotated Bibliography*. Lanham, MD: Scarecrow.
- Klein, L. (2018). *Papers on work organization and the design of jobs* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Klímová, M. (2012). Koučování jako metoda rozvoje lidských schopností, využitelná i v manažerské praxi. *Psychologie a její kontexty*, 3(1), 49-56.
- Knorová, K., & Fibírová, J. (2020). Motivace v pracovním prostředí. Teorie sebeurčení a její vývoj: literární rešerše. *Český finanční a účetní časopis*, 2020(3-4), 71-93. doi: 10.18267/j.cfuc.549 10.18267/j.cfuc.549
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2nd ed.). Praha: Grada.
- Koswara, A. (2022). *Corporate Culture Practices of German Corporations in the Host Country Indonesia*. Munich: Institute for Intercultural Communication.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (2nd ed.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5th ed.). Praha: Grada.
- Král, M. (2015). Metodický přístup k hodnocení pracovního prostředí. *Bezpečnost a hygiena práce*, 2015, 7-8. <https://zsbozp.vubp.cz/metodicky-pristup-k-hodnoceni-pracovniho-prostredi>
- Kumar, M. (2017). The role and importance of culture in organization. In Z. Nedelko, & M. Brzozowski (Eds.). *Exploring the influence of personal values and cultures in the workplace* (pp. 1-24). Hershey, PA: IGI Global.
- Lee, Y. (2019). JD-R model on psychological well-being and the moderating effect of job discrimination in the model. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 223-249. doi: 10.1108/EJTD-07-2018-0059
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: An Overview*. Geneva: World Health Organization.
- Lizardi, P. S., & Carregari, J. C. (2016). Psychological Well-Being in Children and Adolescents in Manaus, Amazonas, Brazils. In Nastasi, B. K., & Borja, A. P. (Eds.). *International Handbook of Psychological Well-Being in Children and Adolescents. Bringing the Gaps Between Theory, Research and Practice* (pp. 33–51). New York, NY: Springer.
- LMC. (2021, July 16). *Well-being ve firmě: Všechno, co byste měli vědět*. <https://magazin.lmc.eu/well-being-ve-firme-vsechno-co-byste-meli-vedet>
- Macdonald, L. A. C. (2005). *Wellness at Work: Protecting and promoting employee health and wellbeing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Matoušek, O., & Baumruk, J. (1998). *Pracovní místo a zdraví. Ergonomické uspořádání a vybavení pracovního místa*. Praha: Státní zdravotní ústav.

Mayer, K. (2023, April 17). *Is Coaching the Missing Component in Employers' Well-Being Strategy?* <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/how-coaching-can-improve-employee-wellbeing.aspx>

McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2005). Physical work environment. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.). *Handbook of Work Stress* (pp. 219-246). Thousand Oaks, CA: Sage.

Nicolau A., Candel, O. S., Constantin T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 2(4), 1-16. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1089797.

Noble, S., & Tarrant, A. (2022). *Coaching People through Organizational Change: Practical Tools to Support Employees through Business Transformation*. London, New York, NY: Kogan Pages.

O'Connor, S., & Cavanagh, M. (2013). The coaching ripple effect: The effects of developmental coaching on wellbeing across organisational networks. *Psych Well-Being*, (3), 2, 1-23. <https://doi.org/10.1186/2211-1522-3-2>

Oliver, N. (2023). *The Science and Art of Reflecting, Summarizing and Paraphrasing*. <https://tracysinclair.com/reflecting-summarising-and-paraphrasing/>

Passmore, J. (2006). *Excellence in Coaching: The Industry Guide*. London: Pentonville Road.

Passmore, J. (2010). *Leadership Coaching: Working with Leaders to Develop Elite Performance*. London: Pentonville Road.

Pauknerová, D. et al. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3rd ed.). Praha: Grada.

Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals – A qualitative study. *Quality – Access to Success*, 22(183), 78–85.

Roffey, S. (2016). Positive Relationships at Work. In Oades, L., Steger, M. F., Delle Fave, A., & Passmore, J. (Eds). *The Willey Blackwell Handbook of The Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 171–190). Chichester: John Wiley & Sons.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Developmental, and Wellness*. New York, NY: The Guilford Press.

Ryff, C. D. (2014). Psychological Well-Being Revisited: Advances in Science and Practice. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28. doi: 10.1159/000353263.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. doi: 10.1037/0022-3514.69.4.719

Safi, B., Bond, M., & Levy, S. J. (2023). *Winning Work-life Balance*. Bhilai: Orange Books.

Sander, E., Marques, C., Birt, J., Stead, M., & Baumann, O. (2021). Open-plan office noise is stressful: Multimodal stress detection in a simulated work environment. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1021-1037. doi: 10.1017/jmo.2021.17

Simpson, M. K. (2020). *Powerful leadership through coaching: Principles, practices, and Tools for leaders and managers at every level*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Snashall, D., Patel, D. (2012). *ABC of Occupational and Environmental Medicine* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching. An International Journal of Theory Research and Practice*, 8(2), 1-23. doi: 10.1080/17521882.2015.1071418

Stacke, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada.

Starr, J. (2021). *The Coaching Manual* (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Stockkamp, M., Kuonath, A., Kühnel, J., Kennecke, S., & Frey, D. (2022). Intrinsic motivation as a double-edged sword: Investigating effects on well-being and the role of flex place practices as moderator to buffer adverse effects. *Health & Well-Being*, 15(2), 611-628. doi: 10.1111/aphw.12399

Suchý, J., & Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a růstu*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2nd ed.). Praha: Grada.

- Škuci, M. (2019). *Genderové rozdiely v zdrojoch osobnej pohody*. [Diplomová práce, Univerzita Karlova]. Archív závěrečných prací CUNI.
<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/107307/120327862.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tetřevová, L. et al. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada.
- Thomas International CZ (2023). *Povahová emoční inteligence + konzultace*.
<https://www.thomasint.cz/produkt/teique/>
- Tchicaya, A., Lorentz, N., & Leduc, K. (2018) What is the role of work-related factors in self-reported health inequalities among employed individuals? A longitudinal study in Luxembourg. *Health, 10*(9), 1141-1158. doi: 10.4236/health.2018.109087.
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Dang, T. T. U., & Ton, T. N. B. (2018). The Impacts of the High-Quality Workplace Relationships on Job Performance: A Perspective on Staff Nurses in Vietnam. *Behavioral Science, 8*(12), 109–115. doi: 10.3390/bs8120109
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada.
- Urbancová, I. (2021). *Age management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Vrabcová, P. (2021). *Udržitelné podnikání v praxi: dobrovolné nástroje (nejen) zemědělských a lesnických podniků*. Praha: Grada.
- Wall, T., Cooper, C. L., & Brough, P. (2021). *Organizational Wellbeing*. London: Sage.
- Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management, 14*(1), 77-101. doi: 10.1108/JWAM-04-2021-0030
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.). *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 392-412). New York, NY: Sage.

Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(2), 247-268. doi: 10.1080/1359432X.2018.1435529

Westerhof, G. J. (2013). The Complete Mental Health Model: The Social Distribution of Mental Health and Mental Illness in the Dutch Population. In Keyes, C. L. M. (2013). *Mental Well-Being: International Contributions to the Study of Positive Mental Health* (51–70). New York, NY: Springer.

Whitmore, J. (2019). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transparentního koučování* (4th ed.). Praha: Management Press.

Williamson, T. (2019). *Couching & Counselling*. Morrisville, NC: Lulu Press.

Wuttke, E., Schmitz, B., & Kai Hou, W. (2022). *Wellbeing in organization*. Lausanne: Frontiers.