

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. et Bc. Markéta Květoňová

Klíčové faktory interního koučování v organizacích

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

3. 8. 2017

Bc. et Bc. Markéta Květoňová

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá identifikací a popisem faktorů, které ovlivňují interní koučování v organizacích. Na základě poznatků z odborných zdrojů jsou představeny cíle, principy a modely koučování, osoba kouče a přínosy koučování pro jedince. Dále je koučování představeno v kontextu organizace jakožto jedna z metod rozvoje. Důraz je kladen na interní koučování a jeho proces a na interní kouče. Součástí práce je empirické šetření ve vybraných organizacích v České republice, na jehož základě jsou představeny klíčové faktory ovlivňující interní koučování v organizacích, a to z pohledu garantů koučování, interních koučů a klientů koučování.

Klíčová slova: koučování, interní koučování, rozvoj zaměstnanců, proces koučování, kouč, koučovaný

ABSTRACT

This diploma thesis deals with identification and description of factors which influence internal coaching in organizations. Based on summarized findings from literature, research papers and articles there are described goals, principles and models of coaching, profile of the coach and contributions to a coachee. Subsequently, coaching is put into the organizational context and presented as one of the development method. Emphasis is put on the internal coaching and its process and on internal coaches. The diploma thesis entails an empirical research based on which are presented key factors that influence internal coaching in organizations from the perspective of guarantors of coaching, internal coaches and coachees.

Key words: coaching, internal coaching, employee`s development, coaching process, coach, coachee

OBSAH

0	Úvod.....	7
1	Koučování	9
1.1	Cíle a principy koučování.....	11
1.2	Modely a přístupy ke koučování	15
1.3	Osoba kouče	18
1.4	Přínosy koučování pro jedince	21
2	Koučování v organizaci.....	24
2.1	Koučování jako metoda rozvoje pracovníků	24
2.2	Formy koučování.....	25
2.3	Proces koučování a jeho účastníci	32
2.4	Výběr a rozvoj interních koučů	36
2.5	Přínosy koučování pro organizaci	38
2.6	Klíčové faktory interního koučování v organizaci	42
3	Empirické šetření: Klíčové faktory interního koučování ve vybraných organizacích	45
3.1	Metodologie šetření	45
3.1.1	Design šetření.....	46
3.1.2	Volba výzkumného vzorku	48
3.1.3	Realizace šetření.....	50
3.1.4	Vyhodnocení dat	52
3.2	Výsledky šetření a jejich interpretace.....	53
3.2.1	Strategie interního koučování v organizaci	54
3.2.2	Řízení procesu interního koučování.....	56
3.2.3	Výběr a rozvoj interních koučů.....	58
3.2.4	Komunikace koučování v organizaci	61

3.2.5	Vztah mezi koučem a koučovaným	63
3.2.6	Hodnocení a měření přínosů interního koučování	65
4	Diskuse.....	68
5	Závěr	74
6	Soupis bibliografických citací.....	78
7	Přílohy.....	90

0 ÚVOD

Dnešní dobu charakterizuje neustálá změna. Organizace potýkající se s narůstající globální konkurencí se musí nepřetržitě měnit a přizpůsobovat stále více komplexnímu a dynamickému prostředí. Aby se dokázaly vypořádat se stálou poptávkou po inovacích a zlepšování svých produktů a služeb, a také aby byly konkurenceschopné, musí měnit způsob své organizace a komunikace, začleňovat nové pracovní postupy a zvyšovat efektivitu, a to se stále menšími zdroji. To vše klade vysoké nároky na pracovníky, kteří se musí neustále učit, zvyšovat svůj výkon a být schopni tvořivého a pružného jednání, které jim pomůže vyrovnat se s neočekávanými problémy a také využívat nové příležitosti. Trendem posledních let je rovněž skutečnost, že lidé chtějí mít možnost ovlivňovat dění okolo sebe a hledají v práci smysl, uznání a individuální přístup. Pokud jsou v organizaci nespokojení, odchází. Vedoucí pracovníci tak narážejí na hranice tradičních modelů řízení a metod rozvoje pracovníků.

V souvislosti s výše uvedenými trendy v posledních letech stoupala popularita koučování, které pomáhá pracovníkům přizpůsobovat se změnám a umožňuje individuální přístup k jejich potřebám. Koučování nahlíží na lidi ne z hlediska jejich aktuálního výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu, což organizacím může pomoci dosáhnout vyšších výsledků se stejnými pracovníky. Proto se koučování v průběhu času vyvinulo ve významný nástroj podporující prostřednictvím rozvoje manažerů, talentů i specialistů strategické a změnové iniciativy. Koučování je metoda, která se stále vyvíjí. Kromě individuálního externího koučování začaly organizace během posledních dvou desetiletí využívat také interní koučování, koučování skupin a týmů a koučovací styl vedení. Aby bylo zajištěno efektivní fungování koučování v organizacích, je důležité porozumět faktorům, které jeho fungování ovlivňují. Přestože v návaznosti na rozšíření koučování vznikla řada odborných publikací, článků a studií na téma koučování, odborné zdroje se komplexně nezabývají faktory, které ovlivňují koučování v organizacích, což vzbudilo můj zájem o tuto oblast.

Cílem této práce je identifikovat faktory, které ovlivňují fungování interního koučování v organizacích, a to z hlediska celého procesu koučování, tedy od jeho zavádění a komunikace v organizaci, přes výběr a rozvoj interních koučů, řízení procesu koučování,

až po ukončení procesu a vyhodnocení jeho přínosů. Jako teoretická východiska práce slouží dosavadní poznatky z odborných zdrojů. Součástí práce je i vlastní empirické šetření, které proběhlo v 16 organizacích v České republice a zúčastnilo se jej téměř 80 respondentů z řad pracovníků personálních oddělení, interních koučů a klientů externího a interního koučování. Šetření je zaměřené na faktory ovlivňující fungování interního koučování v organizacích z hlediska různých skupin respondentů.

Na základě uvedeného cíle je práce členěna do čtyř kapitol. První kapitola definuje a charakterizuje koučování, představuje základní modely a přístupy ke koučování a osobu kouče. Vychází zejména z dostupných českých i zahraničních odborných publikací, které se koučování věnují (Cook, Crkalová a Reithof, Daňková, Dembkowski, Eldridge a Hunter, Fischer-Epe, Gallwey, Mohauptová, Rosinski, Stacke, Suchý a Náhlovský, Whitmore aj.). Druhá kapitola se zabývá koučováním jako metodou rozvoje v organizacích, definuje a hodnotí různé formy koučování, koučovací kulturu a dále popisuje proces koučování, výběr a rozvoj interních koučů a přínosy koučování pro organizaci. Druhá kapitola vychází rovněž z poznatků z odborné literatury, zejména z elektronických knih (Homan a Miller, Clutterbuck a Megginson, Law, Passmore, Sout-Rostron, St John-Brooks aj.) a dále z odborných článků a studií. Jde jednak o komplexnější studie zabývající se koučováním a jeho aktuálními trendy, které vznikají obvykle pod záštitou různých organizací (American Management Association, ICF, Institute of Leadership and Management, CIPD, Sherpa Coaching, Ridler & Co) a dále o případové studie, které zkoumají koučování v konkrétních organizacích (McKee, Tilin a Mason, Mukherjee ad.). První a druhá kapitola shrnují aktuální poznatky z odborných zdrojů a vytváří tak teoretická východiska pro třetí kapitolu, která je věnována vlastnímu empirickému šetření, jež se soustřeďuje na klíčové faktory interního koučování ve vybraných organizacích v České republice. Tato kapitola se zaměřuje na metodologii šetření a předkládá a interpretuje jeho výsledky. Čtvrtá kapitola se věnuje srovnání výsledků empirického šetření s poznatky z odborných zdrojů.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její odborné vedení při zpracování této práce. Dále děkuji všem respondentům zahrnutým do šetření za čas, který mi věnovali.

1 KOUČOVÁNÍ

V literatuře se objevuje značné množství definic koučování. Mezinárodní federace koučů (The International Coach Federation – ICF) poskytuje následující definici koučování: „Koučink představuje důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, jeho cíle nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval.“ (ICF Czech Republic, 2013a) Většina autorů (Birch, 2005, s. 2; Carey, Philippon a Cummings, 2011, s. 53; Cox, Bachkirova a Clutterbuck, 2014, s. 1; Homan a Miller, 2008, s. 7; Milner a Bossers, 2004, s. 96; Rosinski, 2009, s. 26) pro definici koučování využívá jeho základní charakteristiky, které lze shrnout následovně: koučování může být nahlíženo jako *proces rozvoje*, který pomáhá uvolnit *potenciál* člověka za účelem dosažení *smysluplných cílů* a *udržitelných změn*. Děje se tak prostřednictvím strukturované interakce mezi koučem a koučovaným.

Termín kouč se začal používat přibližně v patnáctém století, přičemž v angličtině je doložen od roku 1556 (Fischer-Epe, 2006, s. 15; Forbes, 2014, s. 71; Irissou, 2012, s. 19). Odvozen je od francouzského slova, které znamená „... přepravit ceněného člověka z jednoho bodu do jiného.“ (Haas, 1992, s. 55) Termín sice odkazuje k přepravě dostavníkem, nicméně jeho význam dobře vystihuje i současný proces koučování, který má za cíl posunout člověka kupředu a dosáhnout cíle (Carey, Philippon a Cummings, 2011, s. 52–53). V roce 1848 se slovo kouč objevuje poprvé jako označení soukromého opatrovníka pro univerzitní studenty. Nejprve se takto používalo hovorově mezi studenty. Ve sportovní oblasti se od roku 1885 mluví o koučování v obecném smyslu poskytování poučení, rad a instruování (Fischer-Epe, 2006, s. 15). První formy koučování je možné nalézt již ve starověkém Řecku. Za jednoho z prvních koučů lze považovat Sokrata, který používal dialog a otázky, aby lidi přiměl přemýšlet (Nielsen a Nørreklit, s. 208). V této době se objevuje i předchůdce sportovního koučinku v oblasti atletiky (American Management Association, 2008, s. 2).

Rozvoj koučování v dnešním slova smyslu je spjat právě se sportovním koučováním, které ovlivnilo svými metodami a přístupem celou oblast koučování. V roce 1974 popsal Timothy Gallwey své psychologické pojetí maximalizace sportovního výkonu v knize *The Inner Game of Tennis* (v češtině *Vnitřní hra tenisu*). Gallwey byl sportovním instruktorem tenisu a všiml si, že si jeho studenti často říkají věty jako „to byl hrozný úder“, „tohle nebude fungovat“ atd. Tyto negativní promluvy označil jako promluvy Prvního já a podle něj nás rozptylují od realizace vlastního potenciálu, je potřeba je odstranit a dát prostor Druhému já, tedy vrozeným schopnostem. Jeho přístup spočíval v tom, že přesunul pozornost svých studentů od nich samotných na sledování dráhy a rychlosti míče, reakcí jejich těla atd., čímž tělu umožnil odpovídat přirozeněji, a díky tomu nastalo zlepšení výkonu (Carey, Philippon a Cummings, 2011, s. 52–53; Cook, 2009, s. 30–31; Forbes, 2014, s. 72).

Práce instruktora Gallweyovi přinášela poznatky o tom, jak se učíme, protože ve sportu je možné výsledky a posun v cílech sledovat okamžitě a jsou pozorovatelné snadno. Principy Inner game ve sportu se opírají o důvěru v přirozené schopnosti studentů učit se z bezprostřední zkušenosti a později se uplatnily i v dalších oblastech, například v oblasti práce (Gallwey, 2010, s. 22–24). Podstatu metody Inner Game ukazuje tato rovnice: $V = p - i$. „Výkon (...) se rovná potenciálu, jímž disponujeme (p), zmenšenému o hodnotu interferenčního faktoru (i).“ (Gallwey, 2010, s. 39) Náš skutečný výkon snižuje např. obava z neúspěchu, pochyby o sobě samém a naše chybné předpoklady. Cílem Inner game je omezit to, co stojí v cestě projevení potenciálu člověka (Gallwey, 2010, s. 39). Gallwey tedy chápe koučování jako nástroj pro proměnu potenciálu na výkon tím, že pomáhá odstraňovat překážky, které realizaci potenciálu brání.

Metoda Inner Game zaujala Sira Johna Whitmorea, který se rozhodl vyhledat Gallweye a absolvovat jeho trénink, aby tuto metodu následně rozpracoval a předával dál (Whitmore, 2004, s. 20–21). Whitmore v roce 1992 publikoval knihu *Coaching for performance* (v češtině *Koučování – rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*), ve které rozvinul nejznámější model koučování – GROW model, který je postaven na Gallweyově poznacích a je dodnes používán mnoha kouči (Carey, Philippon a Cummings, 2011, s. 52–53; Cook, 2009, s. 31). „Pokud manažer nebo kouč nevěří, že potenciál lidí je vyšší než ten, který se projevuje v jejich každodenním jednání, nemohou jim pomoci ho využít.

Musí proto o svých lidech uvažovat nikoli na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu.“ (Whitmore, 2004, s. 23)

Oblasti, ve kterých koučové působí, se postupně rozšiřují. Koučování proniklo do oblastí organizací a firem v podobě exekutivního koučinku, leadership koučinku, business koučinku, koučovacího stylu vedení ad. Často zmiňovaný v odborných zdrojích je také životní koučink (anglicky „life“ a někdy také „personal“ nebo „development“ koučink). V životním koučinku pracuje kouč s klientem v kontextu celého jeho života a zabývá se jeho různými oblastmi podle toho, čeho chce klient dosáhnout. Může se zaměřovat na zdraví, finance, kariéru, osobní vztahy aj. Dále lze v literatuře nalézt tzv. skills koučink (zaměřený na získávání specifických dovedností), performance koučink (zaměřený na zvyšování výkonu), kariérní koučink, výživový koučink a další (Crkalová a Reithof, 2012, s. 19; Irissou, 2012, s. 22; Segers, Vloeberghs, Henderickx a Inceoglu, 2011, s. 205).

Tak jako se postupně rozšiřovaly oblasti, kterých se koučování týká, začal od 80. let růst i počet koučů. Studie ICF (2016, s. 8–10) uvádí, že na světě je zhruba 53 300 profesionálních koučů (zahrnuje kouče praktikující interní i externí koučování), kteří celosvětově generují obrat ve výši 2,3 miliardy dolarů ročně. Nejnovější studie Sherpa Coaching (2017, s. 25) uvádí, že největší vlna zájmu o koučování již opadá a predikuje neutrální trend ve vývoji počtu koučů a koučovaných.

1.1 Cíle a principy koučování

„Cílem kouče je zlepšovat vnímání reality, vytvářet a posilovat odpovědnost a sebedůvěru.“ (Whitmore, 2004, s. 27) Koučování pomáhá koučovanému formulovat a plnit si smysluplné cíle a převzít odpovědnost za vytváření správné strategie k jejich dosažení. Kouč klienta podporuje v hledání řešení, rozhodování, řízení změny a v rozvoji (Cook, 2009, s. 11; Plamínek, 2010, s. 252; Stacke, 2005, s. 29; Suchý a Náhlovský, 2007, s. 22). Kouč klienta neučí, ale spíše mu pomáhá učit se tím, že jej provází jeho pracovními a osobními tématy (Crkalová a Reithof, 2012, s. 20). Všem koučovacím přístupům je společná snaha o rozvoj potenciálu člověka. Koučové pracují s předpokladem, že potenciál lidí je vyšší než ten, který se v danou chvíli projevuje a snaží se jim pomoci jejich potenciál rozvíjet a odbourávat

bariéry, které v tom brání (Rosinski, 2009, s. 27). Rosinski (2009, s. 25) zmiňuje dva aspekty koučování. Tzv. bytostný rozměr koučování klade do popředí pohodu, blaho a uspokojení koučovaných. Zaměřuje se na jejich růst a kvalitu života. Realizační rozměr koučování považuje koučování spíše za metodu umožňující zvyšovat výkonnost a dosahovat výsledků. Rozvoj člověka v tomto smyslu představuje hlavní způsob, jak dosahovat výsledků.

Základními principy koučování jsou svobodná vůle ke spolupráci a důvěra v metodu koučování a v kouče. Kouč potřebuje mít vůli pomáhat klientovi ke změně a klient vůli změnu podstoupit nebo vyvolat. Oba dva musí mít možnost přerušit koučování bez udání důvodu (Cunningham, 2012, s. 120; Plamínek, 2010, s. 252; Suchý a Náhlovský, 2007, s. 30; Stacke, 2005, s. 82–83). Na tyto principy je třeba brát zřetel především v kontextu organizací, kde koučování zejména v minulosti bývalo pracovníkům poskytováno jako nápravné opatření, aniž by sami měli vůli do něj vstupovat. Autoři uvádí, že kouč musí usilovat o vytvoření rovnocenného, upřímného a otevřeného vztahu, který bude založen na vzájemné důvěře a respektu. Koučovaný by měl vždy mít možnost vybrat si kouče (Cunningham, 2012, s. 120; Plamínek, 2010, s. 252; Suchý a Náhlovský, 2007, s. 30).

Odpovědnost za obsah a výsledek koučování nese koučovaný, který si sám určuje nejlepší řešení a nachází odpovědi na otázky. Kouč nese odpovědnost za proces a je nápomocen tomu, aby si koučovaný dokázal poradit sám, což předpokládá, že koučovaný má všechny zdroje, které ke změně potřebuje (Crkalová a Reithof, 2012, s. 21; Mohauptová, 2013, s. 35; Rosinski, 2009, s. 17). V této souvislosti hovoříme o tzv. Pygmalionském efektu, tedy o tom, že pokud druhého považujeme za schopného a chováme se tak k němu, tak se schopným stane a obráceně (Daňková, 2013, s. 21). S tím souvisí i zmíněný pozitivní směr koučování a to, že by koučové měli vždy věřit, že potenciál lidí je větší než ten, který jsou schopni v daném okamžiku využít. Pozornost koučování se zaměřuje do budoucnosti a na to, co chceme uskutečnit a co je naším cílem (Mohauptová, 2013, s. 34; Rosinski, 2009, s. 17).

Pojem koučování bývá někdy zaměňován s jinými metodami a činnostmi, které mohou mít obdobné cíle a principy jako koučování, ale do určité míry se liší, proto budou dále vymezeny. Zejména jsou to školení, konzultace, mentorování a terapie. *Školení* nebo *trénink*

má konkrétní předem daný program, během kterého jsou předávány určité informace a znalosti a nacvičují se specifické dovednosti a chování. Zodpovědnost za náplň nese lektor. Koučování je oproti tomu pružnější a je závislé na konkrétních cílech a potřebách koučovaného a na aktuálních situacích, které řeší (Crkalová a Reithof, 2012, s. 23; Plamínek, 2010, s. 241; Rosinski, 2009, s. 28). Trenér klade důraz na vytváření dovedností, zatímco kouč spíše na jejich uvádění do praxe a efektivnější uplatnění (Hroník, 2007, s. 106).

Konzultace nebo poradenství nabízí klientovi radu ke konkrétnímu řešení jeho situace. Koučování se oproti tomu zaměřuje na proces, který k řešení vede a snaží se koučovanému pomoci vytvořit lepší předpoklady pro zvládnutí situace, zvýšit jeho zaujetí a odhodlání (Rosinski, 2009, s. 28). Výhodou konzultace je, že vede k výsledku rychleji než koučování a odpovědnost za správnost výsledku leží na konzultantovi, který je expertem na danou věc. Kouč je expertem na proces hledání řešení, ale samotné řešení se od něj neočekává. Konzultaci je vhodné zvolit pro řešení aktuálního problému, který v budoucnu zřejmě již znovu řešen nebude. Koučování zase v případě, kdy je v budoucnu očekáván vznik analogických problémů (Plamínek, 2010, s. 242). Poradenství může posloužit jakožto doplněk koučování v případě, že situace vyžaduje dodatečné odborné znalosti (Rosinski, 2009, s. 28).

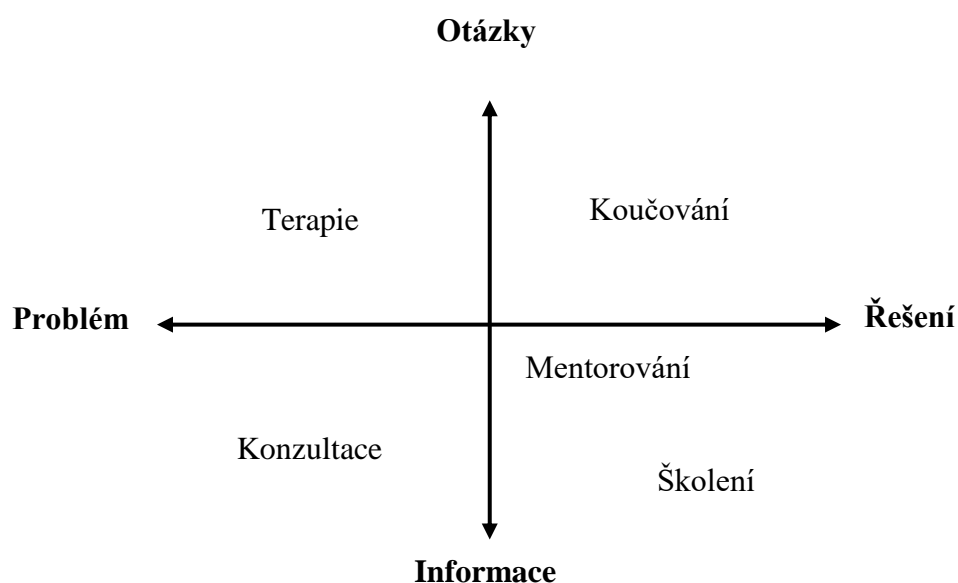
Bartoníčková (2007, s. 27) srovnává koučování s konzultacemi a školením na příkladu rovnice koučování Johna Whitmorea (výkon = potenciál – bariéry), přičemž rozvoje potenciálu podle ní dosahujeme zejména pomocí školení a konzultací, zatímco odstraňování bariér se děje pomocí koučinku. Kouč na rozdíl od trenéra a konzultanta neudílí rady, je s koučovaným v rovnocenném vztahu.

Mentorování je přenos znalostí, zkušeností, návyků nebo způsobů uvažování. Je vhodné například pro zaškolování, kdy méně zkušený pracovník přebírá rady od zkušenějšího kolegy, případně mu mentor otevírá dveře tím, že jej seznamuje s klíčovými lidmi (Crkalová a Reithof, 2012, s. 24; Rosinski, 2009, s. 28). Mentor tedy radí a poskytuje odborná doporučení, zatímco kouč nemusí mít přímé znalosti a zkušenosti s tématem koučovaného a nemusí znát odpovědi na jeho otázky. Jeho rolí je naslouchat, klást

otázky a vytvořit koučovanému prostor, aby sám zjistil, co je pro něj vhodné (Cook, 2009, s. 12; Crkalová a Reithof, 2012, s. 24; Hroník, 2007, s. 105; Rosinski, 2009, s. 28). „Každý lídr může, pokud má potřebné zkušenosti, být mentorem a poskytovat rady, doporučení, ponaučení a konzultace. Aby mohl být koučem, musí si osvojit další dovednosti a rozvinout schopnost empatie.“ (Rosinski, 2009, s. 28)

Terapie má za cíl odhalování a řešení emocionálních, mentálních a dalších bloků vzniklých v průběhu dosavadního života koučovaného. Koučování oproti tomu usiluje o stanovení a dosažení rozvojových cílů a zvládnutí současných problémů a úkolů. Terapie je tedy zaměřena zejména na minulost („proč“) a směřuje k vyléčení, zatímco koučování se soustředí na budoucnost („co“ a „jak“) a směřuje k rozvoji (Crkalová a Reithof, 2012, s. 23–24; Rosinski, 2009, s. 28). Koučování však z terapeutických škol převzalo a využívá řadu technik a některé směry v práci s koučovaným zachází v menší míře také do minulosti.

Obrázek 1 shrnuje rozdíly v uvedených metodách z hlediska jejich zaměření na problém a řešení, a dále z hlediska toho, zda při nich účastník informace dostává, nebo si sám odpovídá na otázky, které jsou mu kladeny.



Obrázek 1: Rozdíly v zaměření terapie, koučování, mentorování, konzultace a školení (upraveno podle Rock a Donde, 2008, s. 31)

1.2 Modely a přístupy ke koučování

Existuje velké množství koučovacích modelů, přístupů a škol. Například Wang (2013, s. 7–8) se ve svém článku, který se zabývá analýzou existujících modelů koučování, zmiňuje o následujících modelech: ACHIVE model, LASER model, POSITIVE model, ABCDE kognitivní model, SPACE model, AICT koučování, integrativní koučování, neurolingvistické programování (NLP), Non-Violent Communication (NVC, česky nenásilná komunikace), psychodynamický model, CRAIC model, Scientist-Practitioner model. Jak uvádí Crkalová a Reithof (2012, s. 22), koučovací školy a přístupy jsou často ovlivněny psychoterapeutickými směry. Příkladem je Gestalt koučování, systemické koučování, psychodynamický přístup, transakční analýza, existenciální koučování, somatické koučování, přístup zaměřený na řešení, narativní směry, zmíněné NLP atd. Účelem tohoto výčtu je demonstrovat množství přístupů, které ke koučování existují, v této kapitole budou zmíněny pouze ty nejdůležitější.

Nejznámějším modelem je *GROW model*, jehož autorem je John Whitmore, který již byl zmíněn v úvodu kapitoly 1. Písmena GROW tvoří akronymy čtyř oblastí, na něž by se mělo koučování postupně zaměřit. Jsou to:

- *cíle* (G – Goal Setting) – cíle setkání a krátkodobé i dlouhodobé cíle koučovaného;
- *realita* (R – Reality) – zjištění skutečného stavu věci;
- *možnosti* (O – Options) – alternativní strategie nebo postupy činností;
- *vůle* (W – Will) – co se má udělat, kdy a kdo to udělá a jaká je k tomu vůle (Whitmore, 2004, s. 65).

GROW model využívá sérii otevřených otázek, které mají koučovanému pomoci uvědomit si své cíle a převzít za ně odpovědnost. Nabízí rámec o čtyřech stupních, který tvoří výše uvedené oblasti. Na prvním stupni se kouč a klient dohodnou na cílech koučování, na druhém stupni posuzují současnou situaci (pomocí sebereflexe, otázek a zpětné vazby), ve

třetí fázi pracují na výběru možností pro akci, které posunou klienta blíž k cíli a v poslední fázi se klient zavazuje k činnosti, vypracovává si akční plán a určuje překážky k jeho dosažení (Cook, 2009, s. 32; Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 90). Standardně koučování probíhá v uvedené sekvenci, ale pořadí jednotlivých fází se může měnit. Někdy je zapotřebí vrátit se na začátek, protože se například zjistí, že cíl nastavený ve druhé fázi nebyl správný (Folwarczná, 2010, s. 96–98).

GROW model byl inspirací pro řadu dalších modelů, které z něj vycházejí. Příkladem jsou modely *ACHIEVE*, *STAR* a *CIGAR*. Názvy těchto modelů tvoří rovněž akronymy oblastí, na které se daný model zaměřuje (Cook, 2009, s. 37-41; Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 91). Společné jim je zaměření na aktuální situaci, ujasnění cílů, zhodnocení možností a vytvoření akčního plánu.

Systemický přístup je založený na tom, že prvky a vztahy mezi nimi se trvale vzájemně ovlivňují a jsou v interakci, i když mezi nimi není vztah příčinné souvislosti (Parma, 2006, s. 22). Tento přístup v koučování vychází z psychoterapeutické metody, která se ve svém pozorování nesoustřeďuje pouze na osobu jednotlivce, ale v centru její pozornosti jsou také vztahy mezi lidmi. Systemický úhel pohledu se snaží chápat problémy lidí v jejich propojení s ostatními (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009, s. 42). S ohledem na to je systemický přístup užitečný pro využití v organizacích, neboť dokáže koučovaného sledovat v kontextu celé organizace, ve které pracuje a předpokládá, že změna, která nastane u něj může být spouštěčem změn v celé organizaci (Kallista, 2016).

Neurolingvistické programování (NLP) je obor, který založil v 70. letech John Grinder a Richard Bandler. „NLP je souborem technik, axiomů a názorů, které se používají zejména jako přístup k osobnímu rozvoji. Je založeno na myšlence, že mysl, tělo a jazyk spolu komunikují a vytvářejí vnímání světa každého člověka a že tyto představy spolu s chováním mohou být změněny použitím různých technik.“ (Crkalová a Reithof, 2012, s. 230) NLP se tedy zabývá tím, jak dosahovat změn v souvislosti s myšlením, chováním a komunikací jednotlivce.

Gestalt koučování vychází z práce Edwina Nevisa, který v 60. letech 20. století přenesl poznatky z gestalt psychoterapie do práce psychologů a poradců zaměřených na organizaci. Přístup vychází z teze, že celek je při vnímání více než suma částí. Kouč by si podle tohoto přístupu měl všimnout nedokončených věcí, u kterých se může hromadit energie a blokovat klienta. Gestalt přístup tedy pomáhá v koučování řešit zejména nedokončené záležitosti koučovaného, dilemata a problémy, kde zažívá polarity. Důraz klade na sebeuvědomění a vnímání přítomného okamžiku (Crkalová a Reithof, 2012, s. 224–227).

Z výše uvedeného vyplývá, že existují různé modely koučování, které se liší z hlediska procesu, využití atd. Základní principy koučování, které byly popsány v podkapitole 1.1 jsou však přítomny v různé míře ve všech modelech. Carey, Philippon a Cummings (2011, s. 62–64) analyzovali deset modelů koučování a na základě toho definuje jejich společné prvky:

- *Vytvoření vztahu mezi koučem a koučovaným* – všechny modely zdůrazňují důležitost vytvoření otevřeného, důvěrného a podporujícího vztahu.
- *Definice problému a stanovování cílů* – cíle si stanovuje koučovaný sám pomocí otázek kouče, případně v prostředí organizací pomocí podnětů od kolegů, nadřízených a podřízených.
- *Řešení problému* – ve všech modelech vznikají rozvojové a akční plány za účelem plnění cílů.
- *Proces transformace* – u koučovaného dochází ke změně chování a myšlení.
- *Výstupy* – k výsledkům se ve všech modelech dochází stanovením a naplňováním akčních plánů a cílů.

1.3 Osoba kouče

Osoba kouče do značné míry vždy ovlivňuje nastavení a průběh koučování. Ke své práci kouč potřebuje určitý soubor schopností, dovedností, zkušeností a znalostí. Autoři (Bluckert, 2005, s. 336–340; Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 23–58; Crkalová a Reithof, 2012, s. 90–92; Frisch, 2007, s. 211; Passmore, 2015, s. 3; Stacke, 2005, s. 72; Suchý a Náhlovský, 2007, s. 25–26; Wang, 2013, s. 12–13; Whitmore, 2004, s. 52) se nejčastěji shodují, že koučové by měli mít tyto schopnosti a dovednosti:

- *Utváření vztahů* – kouč musí demonstrovat, že je otevřený a upřímný a váží si ostatních. Schopnost vytvořit propojení mezi koučem a klientem je zásadní pro úspěšné navázání vztahu v koučování. Propojení lze dosáhnout pomocí jazyka a mluvy, gest, postojů, očního kontaktu, hlasu a fyzického vzezření. Prohlubuje se vzájemnou důvěrou a úctou.
- *Naslouchání* – zahrnuje empatii, respekt a porozumění, zdvořilost a takt. Kouč se musí umět koncentrovat na to, co klient říká a jak to říká, neboť to umožňuje porozumět jeho situaci a vést na základě toho celý proces.
- *Kladení otázek* – otázky jsou srdcem rozhovoru.
- *Znalost metodologie a koučovacího procesu* – kouč musí být schopen vhodně použít metodologii, techniky a nástroje, vést strukturovaný rozhovor.
- *Poskytování zpětné vazby* – zpětná vazba nastavuje klientovi objektivní zrcadlo, což umožňuje učinit změny chování, které pomohou dosáhnout cílů.
- *Sebedůvěra* – kouč musí mít sebedůvěru a pozitivní postoj k sobě samému, aby mohl spolu se svým klientem procházet různými výzvami.

Odborné zdroje dále zmiňují důležitost těchto charakteristik kouče: profesionalita, spolehlivost, neustálá touha učit se a měnit sám sebe k lepšímu, zájem pomáhat

lidem k úspěchu, podpořit je a zůstat stát v pozadí a nechat je sklízet úspěchy, přizpůsobivost, vyzrálost, trpělivost, tolerance, objektivita, vnímavost, zaujatost pro věc, pozornost, dobrá paměť, sebereflexe a intuice (Bluckert, 2005, s. 336–340; Frisch, 2007, s. 211; Suchý a Náhlovský, 2007, s. 25–26; Whitmore, 2004, s. 52).

Kouč při své práci využívá techniky a postupy z různých oblastí, a to tak, aby byly v souladu s potřebami klienta. Stern (2007, s. 33) uvádí, že koučové by měli mít základní znalosti z následujících oblastí:

- *psychologie* (hodnocení, organizační chování, řízení změn, leadership, motivace, interpersonální a skupinová dynamika);
- *podnik a organizace* (technologie, oddělení v organizacích, komunikace v organizaci, strategické plánování, základy z oblasti, ve které koučovaný pracuje);
- *a další* (mediace konfliktů, rozvoj hodnot, vizí a mise, rozvoj týmů, kariérní poradenství, sladování osobního a pracovního života, stress management aj.).

Kouč nemusí rozumět odborné problematice činnosti koučovaných a být expertem na danou oblast. Specializace ve stejném oboru mu naopak může být překážkou, protože by se měl na každou situaci umět podívat s odstupem, nezaujatě a z různých úhlů pohledu, a pokud dané problematice rozumí, může mít tendenci koučovanému radit nebo přehlédnout různé aspekty problému (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 25–26; Whitmore, 2004, s. 53). Rolí kouče nemá být řešit, ale podporovat v hledání řešení a usnadňovat tuto cestu. „Pomáhá také tím, že si zachovává nadhled, orientaci a vědomí souvislostí. Kouč nepřestává být učitelem. Je tedy aktivním průvodcem v pohybu, vnáší do spolupráce především koučovací dovednosti a zobecněné znalosti a zkušenosti s řešením úloh. Koučovaný je reaktivní složkou procesu. Je příjemcem podnětů a do spolupráce přináší vize vlastního rozvoje a specifické znalosti prostředí, v němž žije nebo pracuje, tržního segmentu a produktů. Kouč tedy přináší obecné aspekty, aktivity a cesty, koučovaný aspekty specifické, reaktivitu a cíle.“ (Plamínek, 2010, s. 252)

Kouč má být silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost. Musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu a žít tím, o čem mluví. Chce-li kouč uspět, musí působit také neverbálně, charismaticky. Jinými slovy, měl by působit silou názorného osobního příkladu. Osobní kouzlo a síla osobnosti jsou důležitým faktorem při výběru kouče, neboť „Dobrého kouče poznáte i podle toho, že když s ním jednáte, cítíte se dobře.“ (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 25–26) Tuto oblast lze zlepšovat pomocí pozitivní sebezprezentace a rozvoje svých dovedností, vědomostí a zkušeností (Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 81–85).

Přestože je koučování v dnešní době velice populární, neexistují jednotné standardy nebo legislativa, kterými by se kouč musel řídit. Každá profesní organizace sdružující kouče rozvíjí své vlastní standardy, certifikace a akreditace, nicméně kouč není vázán striktními pravidly a za kouče se může označit kdokoli. Z tohoto důvodu by se koučovaný měl ptát, jaké vzdělání, certifikace atd. kouč má. V České republice působí tři profesní sdružení koučů: ČAKO (Česká asociace koučů), ICF (The International Coach Federation – Mezinárodní federace koučů) a EMCC (European Mentoring and Coaching Council – Evropská rada pro mentoring a koučování). V mezinárodním měřítku jsou nejznámější výše zmíněná ICF a EMCC, dále také například WABC (Worldwide Association of Business Coaches – Světová asociace byznys koučů), ICC (International Coaching Community – Mezinárodní komunita koučů), APECS (Association for Professional Executive Coaching and Supervision – Asociace pro profesní exekutivní koučování a supervizi) a IAC (International Association of Coaching – Mezinárodní asociace koučování).

Certifikace zahrnují posouzení odborného vzdělání, praxe v koučování, kompetencí kouče a případně i supervize a dalšího vzdělávání. Odborné vzdělání je možné získat v rámci různých kurzů pořádaných soukromými společnostmi a v zahraničí také v rámci vysokoškolských programů. Rozsah praxe bývá stanoven počtem „odkoučovaných“ hodin podle požadovaného stupně certifikace (EMCC Czech Republic, 2016; ICF Czech Republic, 2013b; Česká asociace koučů, 2015).

ICF uvádí následující kompetence kouče:

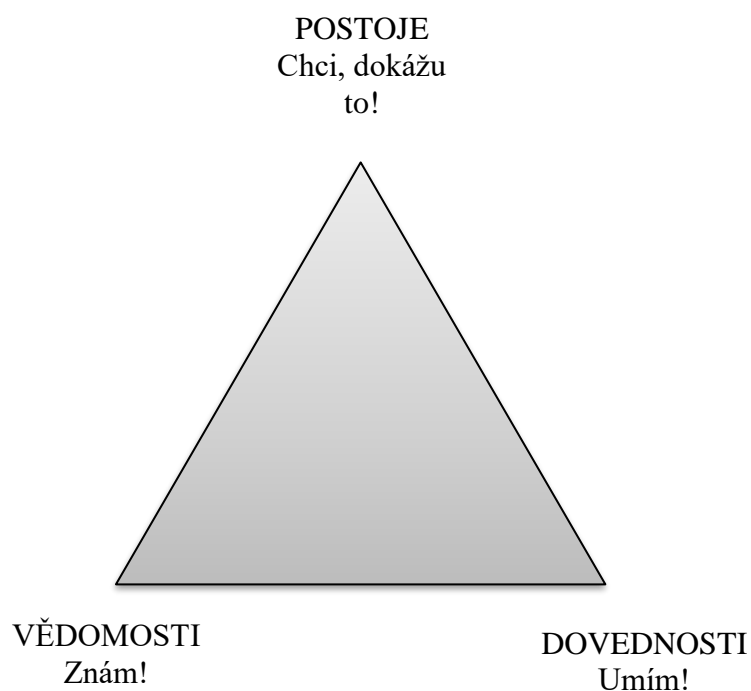
- *vytvoření základu pro práci s klientem* – dodržování etického kodexu a profesních standardů a schopnost definovat koučovací kontrakt;
- *vytvoření vzájemného vztahu* – vytvoření důvěry a blízkosti s klientem a plná přítomnost kouče;
- *efektivní komunikace* – aktivní naslouchání a schopnost klást otázky a používat komunikaci efektivně, aby měla co největší dopad na klienta;
- *podpora učení a dosažení výsledků* – umožnit klientovi uvědomit si svou situaci, vytvářet mu příležitost k učení, rozvíjet a dodržovat plán koučování a rozvíjet klientovu odpovědnost (ICF Czech Republic, 2013c).

„Organizace sdružující kouče (v Čechách ICF, ČAKO, EMCC) zavazují své členy etickým kodexem, který se vyjadřuje k pravidlům provádění této profese, chování ke klientovi, vytváření dohod, ukončování spolupráce, střetu zájmů, zachování soukromí a důvěrnosti. Kouč je tímto kodexem vázán a neměl by kývnout na protichůdné požadavky.“ (Mohauptová, 2013, s. 60) Vzhledem k tomu, že etická pravidla uvedených organizací se víceméně shodují, vznikla v České republice Etická platforma profesních organizací koučů (EPPOK), která má za cíl „... posilovat a prosazovat vědomé etické chování profesionálních koučů a všech zúčastněných v procesu koučování.“ (Etická platforma profesních organizací koučů, 2012)

1.4 Přínosy koučování pro jedince

Koučování slouží k tomu, abychom efektivně dosahovali osobních i profesních cílů. „Otázkami dosahujeme většího uvědomění, toho, co vlastně chceme a díky tomu rychleji jdeme tam, kam potřebujeme.“ (Bahbouh, 2010, s. 59) Již bylo zmíněno, že koučování uvolňuje potenciál člověka a eliminuje bariéry, které ho blokují. Na rozdíl od jiných metod rozvoje v koučování nejde jen o zisk znalostí a dovedností, ale jde i o změnu postojů.

Koučování považuje za výchozí body sebepoznání koučovaného a formování jeho postojů a hodnot. Tím snáze dosahuje cílů, protože bez správných postojů mohou zůstat znalosti a dovednosti nevyužité a nedojde k jejich převedení do praxe – viz Obrázek 2 (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 11, 17–18).



Obrázek 2: Trojúhelník osobního růstu (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 17)

Ze svých zkušeností z praxe uvádí Suchý a Náhlovský (2007, s. 66–67), že koučování posiluje řadu užitečných vlastností: odpovědnost, otevřenost, pozitivní postoj, optimismus, respekt, nadhled, soustředění na cíle, férovost, sebeovládání a sebedůvěru. Zahraniční studie ukazují, že koučování má nejčastěji přínos v oblastech sebeuvědomění, sebedůvěry, změny chování a zlepšení určitých dovedností. Konkrétně se může jednat o zlepšení komunikace a interpersonálních dovedností, zlepšení vztahů, řešení konfliktů, zvýšení motivace, plánování času, překonávání stresu, porozumění emocím, pohled na věci s odstupem a v širších souvislostech a zejména v pracovní oblasti se může jednat také o oblast vedení lidí a o přípravu na novou roli (Institute of Leadership and Management, 2011, s. 6; Sherpa Coaching, 2017, s. 22).

Přínosy koučování u jedince lze subjektivně hodnotit zejména pomocí dotazníků a rozhovorů. Objektivně potom prostřednictvím testů, které sledují posun v určitých dovednostech, postojích atd. Wang (2013, s. 11) uvádí například tyto: test Firo-B, Hogan Development Survey (HDS), Myers Briggs Type Indicator (MBTI), 360° zpětná vazba, dotazník stylů učení, dotazník zájmů, hodnocení výkonu atd.

2 KOUČOVÁNÍ V ORGANIZACI

2.1 Koučování jako metoda rozvoje pracovníků

Od poloviny osmdesátých let se koučování začalo postupně prosazovat v organizacích, přičemž v této době bylo vyhrazeno zejména vrcholovému vedení (Fischer-Epe, 2006, s. 16). Nejprve se stávalo, že organizace koučování využívaly coby nápravné opatření pro vedoucí pracovníky, kterým byl kouč najat, aby jim zlepšil klesající výkon a zachránil tak kariéru v dané organizaci. Pokud koučování nepomohlo, organizace mohla s pracovníkem ukončit pracovní vztah, s tím, že mu před jeho skončením věnovala uspokojivou péči a dostal možnost se zlepšit (Forbes, 2014, s. 74; Haas, 1992, s. 55; Page, 2014, s. 582). Před tímto způsobem využití koučování varuje Robertson (2015, s. 80). Pracovník v těchto případech totiž obvykle do koučování nevstupuje dobrovolně, ale z podnětu nadřízeného, čímž je porušen jeden ze základních principů koučování.

Od konce devadesátých let koučování v organizacích postupně přestávalo být nástrojem pro nápravu a stal se z něj benefit pro vedoucí pracovníky. Dnes je koučování v organizacích nejčastěji považováno za jednu z metod osobního rozvoje a již není využíváno jen pro vedoucí pracovníky, ale také pro specialisty (Fischer-Epe, 2006, s. 16–17; Forbes, 2014, s. 74). Posun významu koučování od nápravného opatření k metodě rozvoje dokládají i zahraniční výzkumy ICF (2013, s. 6) a Sherpa Coaching (2017, s. 11), podle kterých neustále klesá využití koučinku pro řešení problémů a stoupá využití v oblasti rozvoje, plánování nástupnictví a řízení změn. Whitmore (2004, s. 24) uvádí následující příklady oblastí, ve kterých lze uplatnit koučování v organizacích: motivace pracovníků, delegování, řešení problémů, vytváření týmů, vztahové problémy, hodnocení, realizace úkolů, plánování a kontrola, osobní růst pracovníků.

Podle Fischer-Epe (2006, s. 19–20) lze rozdělit podněty vedoucí ke koučování do třech kategorií:

- *konflikt rolí a hodnot v souvislosti s vnějšími změnami* – např. změna struktury, fúze, nové postupy produkce, nové technologie, produkty, politika, povýšení, první vedoucí role, výpověď;
- *kritické situace a konflikty ve spolupráci* – např. problémy v komunikaci a spolupráci v rámci týmu, mezi vedoucími, odděleními a problémy v komunikaci s nadřízeným;
- *otázky personálního rozvoje* – např. nadcházející rozhodnutí týkající se kariéry, profesní orientace, přetížení, ztráta motivace apod.

Obecně lze konstatovat, že cílem koučování v organizacích je osobní rozvoj a zvýšení výkonu a spokojenosti pracovníka a koučink zde má uplatnění vzhledem k tomu, že pomáhá vypořádat se s neustálou nutností inovace, zefektivňování práce a v některých případech i práce v multikulturním prostředí. V posledních letech je možné sledovat postupné zpřístupňování koučování v organizacích. Nekoučuje se už jen nejvyšší management, ale také střední a nižší management, talenti a specialisté. Zároveň organizace využívají nejen služeb externích koučů, ale vytváří si i vlastní skupinu interních koučů a využívají koučovacího stylu vedení. Koučují se nejen jednotlivci, ale také týmy nebo skupiny a některé organizace dokonce usilují o vytvoření koučovací kultury, která znamená, že koučování je přítomno na všech úrovních organizace. S tím, jak se koučování značně rozšířilo, vzniká i řada nejasností v užívání termínu koučování. Tento pojem bývá často používán pro nejrůznější činnosti z oblasti rozvoje a vzdělávání. Například příprava na konfliktní rozhovor, může být označovaná jakožto „koučování pro zvládnání konfliktů“, snaha trenérů o zlepšení obchodních výsledků může být „koučováním k lepším výsledkům“ atd.

2.2 Formy koučování

Koučování může být založeno na těchto formách komunikace: osobní setkání, telefon (hovor i SMS), email, chat, videokonference. Zahraniční výzkumy uvádí, že většina respondentů preferuje osobní setkání a většina koučovacích schůzek probíhá osobně. Za

posledních 10 let narůstá také použití ostatních forem komunikace, zejména videokonference. Ty bývají nejčastěji kombinovány právě s osobním setkáním (American Management Association, 2008, s. 10; Sherpa Coaching, 2017, s. 30). Tato podkapitola se zaměřuje na popis jednotlivých forem koučování: externího, interního, individuálního, skupinového a týmového koučování, sebekoučování a peer koučinku. Jednotlivé formy se mohou vzájemně kombinovat – individuální, skupinové a týmové koučování mohou probíhat jak externě, tak interně a koučovací styl vedení je možné uplatnit jak na jednotlivce, tak na skupiny a týmy – viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Formy koučování v organizaci (vlastní zpracování)

	Individuální	Skupinové/týmové
Externí	Externí koučování	Týmové koučování Skupinové koučování
Interní	Interní koučování Koučovací styl vedení	Týmové koučování Skupinové koučování Koučovací styl vedení

Externí koučování znamená, že koučování v organizaci provádí kouč, který není jejím pracovníkem, je tedy najat externě. Jde o základní model koučování, ze kterého vychází ostatní modely (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 43). Čím dál více organizací investuje také do *interního koučování* a rozvíjí si svou skupinu interních koučů, tedy vlastních pracovníků, kteří buď koučují nad rámec své standardní pracovní pozice, nebo je koučování jejich hlavní pracovní náplní.

Autoři se shodují, že největší výhodou interního koučování oproti externímu koučování jsou nižší náklady na koučování a tím pádem možnost uplatnit jej pro širší okruh pracovníků. Další výhodou je, že interní koučové znají organizaci, její pracovníky a kulturu (Frisch, 2007, s. 210; ICF, 2013, s. 7–8; Mukherjee, 2012, s. 78; Ridler & Co, 2011, s. 5; Rock a Donde, 2008, s. 8; Wasylyshyn, 2007, s. 83). V souvislosti s tím mají lepší vhled do politiky v organizaci, mají možnost pozorovat chování koučovaného v podmínkách organizace a také přehled o kariérních příležitostech (Dunn, 2009, s. 26). Pokud jsou interní

koučové zároveň vedoucími pracovníky, může pro ně být snazší získat si respekt a vybudovat si vztah s koučovanými (Mukherjee, 2012, s. 78). Interní koučové přispívají k rozvoji koučovací kultury a k šíření koučování, protože proces koučování staví na hodnotách organizace (McKee, Tilin a Mason, 2009, s. 61; Ridler & Co, 2011, s. 5). V neposlední řadě samotní interní koučové uvádí, že jim koučovací výcvik přinesl schopnosti a dovednosti, které uplatňují i v běžné pracovní praxi, například zlepšení v oblasti komunikace, organizace času a schůzek ad. (ICF, 2013, s. 7; Rock a Donde, 2008, s. 10–12). Jakožto největší problém spojený s interním koučováním bývá v odborných zdrojích zmiňována nedostatečná důvěryhodnost a objektivita interních koučů (ICF, 2013, s. 7; Rock a Donde, 2008, s. 7; Wasylyshyn, 2007, s. 83).

Externí koučové naopak nabízí objektivitu i důvěryhodnost a jejich výhodou je také zkušenost s nejrůznějšími odvětvími, organizacemi a klienty, což znamená, že mohou přinést nový a neobvyklý pohled na věc (Dunn, 2009, s. 26; ICF, 2013, s. 8). Respondenti studie ICF předpokládají, že externí koučové mají kvalitnější trénink a více zkušeností s koučováním (ICF, 2013, s. 7–8). Nevýhodou externích koučů je kromě zmíněné ceny také jejich složitější výběr, pokud organizace chce zajistit, aby svými postoji odpovídali její kultuře. Externí koučování navíc může do organizace přinést nekonzistentnost užívaných koučovacích modelů. (Rock a Donde, 2008, s. 9). Rock a Donde (2008, s. 10) dále uvádí, že externí koučování zvyšuje riziko odchodu pracovníků, kteří odchod zvažují, neboť externí kouč nemusí vždy zvažovat zájmy dané organizace. Fluktuace mezi klienty externího koučování byla v testované skupině 30 %, zatímco mezi klienty interního koučování 11 %.

Volba použití externího, nebo interního koučování záleží na situaci v organizaci a potřebách koučovaného. Zahraniční studie ukazují, že externí koučování bývá nejčastěji využíváno pro nejvyšší management, pro který je bezpečným prostorem pro diskusi o osobních i organizačních záležitostech, protože externí kouč není součástí organizace (American Management Association, 2008, s. 26; Ridler & Co, 2013, s. 8). Interní koučování je méně nákladné a lze ho proto použít pro širší skupinu účastníků, například pro střední management, vedoucí týmů, budoucí manažery a specialisty (American Management Association, 2008, s. 26; Frisch, 2007, s. 210; Ridler & Co, 2013, s. 9).

Cocuľová (2015, s. 138–143) provedla empirické šetření zabývající se srovnáním efektivity interního a externího koučování. Výzkumu se účastnili jak příjemci externího, tak interního koučování a byl realizován prostřednictvím standardizovaného dotazníku, kde účastníci hodnotili jednotlivé aspekty koučování. Výsledkem šetření je, že interní koučování je podle respondentů efektivnější a přínosnější než externí koučování, a to v těchto oblastech: pomoc s řešením pracovních problémů, kariérní možnosti, získávání nových zkušeností a sebedůvěra. Cocuľová větší efektivitu interního koučování připisuje tomu, že interní kouč zná lépe prostředí organizace a má větší zájem na tom, aby pozitivně ovlivnil situaci v organizaci. Obdobné závěry přináší i metaanalýza sedmnácti studií, kterou provedli Jones, Woods a Guillaume (2016, s. 266).

Základní formou koučování je *individuální* koučování, kterého se účastní kouč a koučovaný (a případně do něj vstupuje také organizace jakožto zadavatel koučování). Individuální koučování lze dále dělit například na osobní a exekutivní. Při osobním koučování si koučovaný hradí služby kouče sám, zatímco při exekutivním koučování je hradí organizace, a užitek z koučování má být proto nejen pro koučovaného, ale i pro organizaci (Frisch, 2007, s. 210; Rosinski, 2009, s. 31–32; Stern, 2007, s. 31). Koučovaným v exekutivním koučování bývá vedoucí pracovník, nicméně je možné setkat se rovněž s užitím termínu exekutivní koučování pro jakékoli koučování v organizaci.

V poslední době se čím dál častěji objevuje také *týmové* nebo *skupinové koučování*, které je nástrojem pro rozvoj týmů a skupin. V případě týmového koučování kouč pomáhá týmu jakožto celku dosáhnout synergie a zároveň každému členovi týmu dosáhnout jeho osobní cíle (Rosinski, 2009, s. 27). Týmový koučink je určený pro celek, který má společný cíl a výstup a jehož členové potřebují spolupracovat. Kouč provází tým ke konkrétním krokům, jež vedou k vydefinovanému cíli a pomáhá jedincům uvědomit si sebe sama i ve skupině a fungování skupiny. Týmový koučink je vhodné použít pro rozvoj týmu, ve chvíli, kdy jsou tomu jeho členové otevřeni a v týmu existuje důvěra ke svobodnému sdílení názorů a ochota přebírat zodpovědnost (Mohauptová, 2013, s. 15–18). Suchý a Náhlovský (2007, s. 43) uvádí na základě své praxe, že při této formě koučování bývá v jedné skupině obvykle 6–10 lidí a scházejí se jednou za měsíc na 3–4 hodiny. Výhodou jsou nižší náklady na osobu než v případě individuálního koučování. V odborných zdrojích i v praxi jsou

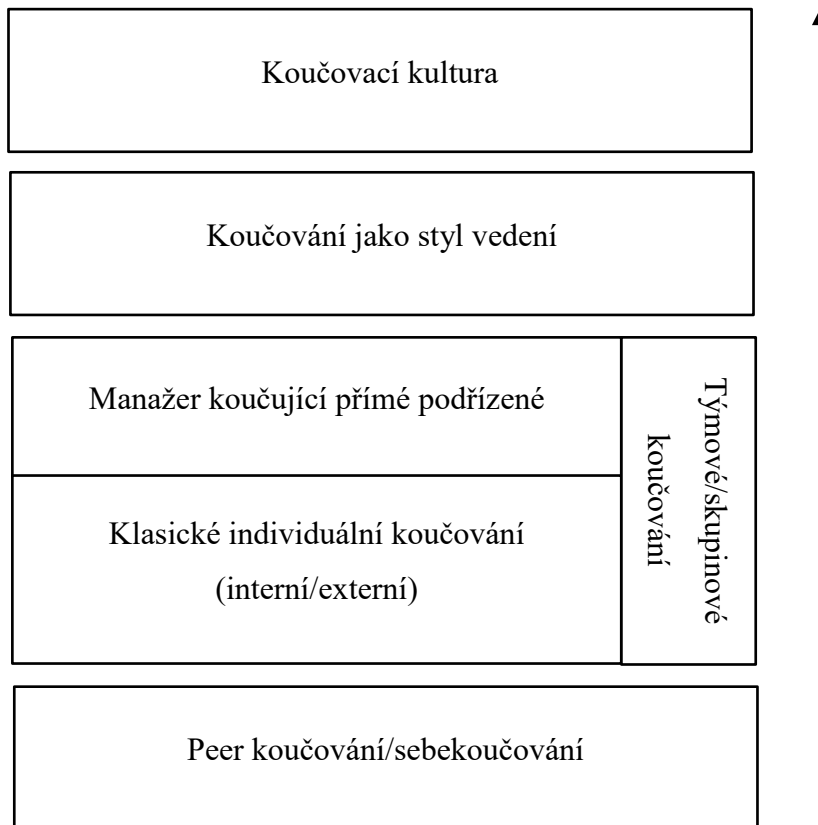
pojmy týmový a skupinový koučink v některých případech užívány jakožto synonyma, někdy je ovšem možné setkat se i s jejich rozlišováním. Týmový koučink je potom vnímán tak, že se zaměřuje na synergii týmu a jeho společné téma, zatímco skupinový koučink je v podstatě individuálním koučováním pro více lidí najednou, kdy si každý zvlášť pracuje na svém tématu.

Koučování se v organizacích objevuje nejen v podobě klasického koučovacího sezení, ale také v podobě stylu vedení ze strany manažera v běžném pracovním procesu. Podle Suchého při využívání *koučovacího stylu vedení* zadává vedoucí pracovníkům určité úkoly a činnosti k samostatnému provádění a vybavuje je k tomu odpovídající pravomocí. Cílem je omezit příkazy, zapojit pracovníky a aktivovat jejich iniciativu (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 51). Úlohou vedoucího není motivovat lidi, ale vytvářet jim podmínky pro to, aby svou motivaci nacházeli sami a podporovat je v samostatném plnění úkolů (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009, s. 31). Koučovací styl vedení může vést ke zvýšení jejich výkonnosti (Starr, 2008, s. 7). Manažer nepoužívá koučovací styl vedení coby jediný způsob vedení lidí, ale kombinuje jej například s direktivním stylem, mentorováním atd. Existují případy, kdy koučovací styl vedení není vhodné použít, například pokud je na splnění úkolu nedostatek času a vyžaduje rychlé rozhodnutí, pokud pracovník požaduje konkrétní radu nebo se jedná o téma, se kterým nemá žádnou předchozí zkušenost (Daňková, 2013, s. 26, 31). Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009, s. 15–16) uvádí následující důvody, proč by manažeři měli používat koučovací přístup ve vedení lidí:

- omezení autokratického stylu vedení, který ostatní frustruje;
- prosazení základního prvku efektivní komunikace – naslouchání;
- vedení otevřeným způsobem, iniciativa je na ostatních;
- pomoc lidem myslet žádoucím směrem, uvažovat o příčinách a důsledcích svého konání, aktivovat je;
- zajištění sebereflexe manažera.

Pro úplnost je třeba uvést také dvě v organizacích méně využívané formy koučování, a to sebekoučování a peer koučování. V *sebekoučování* jsme zároveň koučovaným i koučem. Podle Bahbouha jde o vědomé uplatňování koučování na sobě samotném. Zahrnuje nastavování svých cílů, vizualizaci cílového stavu, všímavost vůči okolí i vlastním vnitřním procesům (Bahbouh, 2010, s. 59). *Peer koučování* probíhá mezi kolegy a znamená, že si kouč a koučovaný mění role a koučují se vzájemně. Podle studie American Management Association (2008, s. 13) jej ale za vysoce efektivní považuje pouze 32 % účastníků výzkumu.

Výzkumy ukazují, že trendem poslední doby je využívat nejen externí koučování, ale čím dál více se uplatňují také další formy koučování a některé organizace směřují ke konceptu *koučovací kultury* (ICF, 2013, s. 7; Passmore, 2015, s. 15; Rule a Rock, 2011, s. 12). Podle Clutterbucka (2009, s. 5) ke koučovací kultuře v roce 2009 směřovalo 78 % dotázaných organizací, přičemž většina z nich uvedla, že jsou teprve na počátku cesty ke koučovací kultuře. Pouze 11 % uvedlo, že je koučování zakotveno do jejich kultury a každodenního chování. Koučovací kultura vzniká, pokud je koučování převažujícím stylem vedení a spolupráce na všech úrovních organizace a tam, kde je závazek rozvíjet organizaci prostřednictvím rozvoje lidí (Clutterbuck a Megginson, 2005, s. 19; Jones a Gorell, 2014). Koučovací kultura by měla být v souladu s organizační kulturou a strategií organizace. „Koučování by mělo být zakotveno ve vizi, strategii a cílech firmy a útvaru; následně i v úkolech z periodického hodnocení a v plánech osobního rozvoje. Pokud tomu tak je, stává se koučování jednou ze strategických priorit a vztah všech zúčastněných k němu se tím zásadně mění k lepšímu.“ (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 21–22) Cesta k vytvoření koučovací kultury vede od zavedení externího a interního koučování pro jedince i týmy. Koučování se postupně využívá jako styl vedení lidí a je zpřístupněno všem, začleněno do personálních činností, a nakonec využíváno na úrovni veškeré spolupráce – viz Obrázek 3 (Hawkins, 2012, s. 107; Passmore, 2015, s. 12).



Obrázek 3: Úrovně implementace koučování v organizace (upraveno dle Passmore, 2015, s. 13)

Law (2013, s. 77) uvádí výčet charakteristik koučovací kultury, které jsou níže sdruženy do pěti oblastí:

- *Rozvoj* – organizace investuje do rozvoje svých pracovníků a rozvoj je součástí procesů v organizaci. Pracovníci se vzájemně koučují a mentorují a rozvoje si cení.
- *Vedení lidí* – převažuje koučovací a nedirektivní styl vedení, součástí role manažera je rozvíjet pracovníky; lidé se stávají lídry nikoli jen na základě pozice či seniority, ale na základě svých předpokladů vést ostatní.

- *Procesy v organizaci* – standardní součástí práce je definování cílů, existují pravidelná hodnocení výkonnosti týmů a jednotlivců a odměny jsou dávány spíše týmům než jednotlivcům.
- *Týmy* – týmy jsou organizovány podle zájmů pracovníků a jejich expertízy, převažují dobré týmové vztahy a koučování je používáno i v rámci týmové spolupráce.
- *Autonomie a otevřenost* – pracovníci mají možnost řídit si sami své cíle a rozhodovat se, převládá atmosféra respektu a otevřenosti.

Změny při zavádění koučovací kultury by se neměly provádět příliš radikálně a rychle. Je vhodné, aby vedoucí pracovníci měli s koučováním pozitivní zkušenost, kterou budou postupně šířit mezi ostatní (Clutterbuck a Megginson, 2005, s. 22–23; Whitmore, 2004, s. 137). „Výkonní řídicí pracovníci a vyšší manažeři musejí od prvního okamžiku jít ostatním příkladem a svým chováním a postoji vytvořit věrohodný a reprezentativní model očekávaného chování“. (Whitmore, 2004, s. 137) Snaha o dosažení koučovací kultury v organizaci je dlouhodobý závazek, který vyžaduje implementaci koučování do všech úrovní, ale také změnu způsobu myšlení a vedení v celé organizaci.

2.3 Proces koučování a jeho účastníci

Při koučování v organizacích jsou přítomny obvykle tři strany koučování: kouč, koučovaný a organizace, která koučování hradí (Rosinski, 2009, s. 33). Vztah mezi jednotlivými stranami koučování je důležité pečlivě řídit, což se podle Dembkowské, Eldridge a Huntera (2009, s. 13) daří zejména, pokud všechny strany dobře rozumí své roli. *Kouč* je zodpovědný za proces koučování, tj. hlídá čas, ujišťuje se, že si koučovaný volí relevantní cíle, vytváří v něm zodpovědnost za plnění cílů a drží jeho pozornost (Passmore, 2015, s. 19). *Koučovaný* se oproti tomu zaměřuje na obsah, tj. volí si témata a cíle, na kterých bude pracovat. Již bylo zmíněno, že v organizacích bylo nejprve koučováno vrcholové vedení a později se koučování začalo rozšiřovat na další organizační úrovně. Vrcholové vedení nejčastěji koučují externí koučové kvůli problematice důvěry (Sherpa Coaching,

2017, s. 32–33). Nejčastějším příjemcem koučování v organizacích je střední management, dále nejvyšší management a v menší míře také talenti a specialisté (Clutterbuck, 2009, s. 3).

Koučování v prostředí organizací by mělo podpořit nejen koučovaného, ale v důsledku také širší celek – organizaci, její zákazníky, vnitřní a vnější vztahy atd. Proto zástupce organizace vstupuje do koučování coby tzv. *zadavatel koučování*. Zadavatel koučování má nárok na informace o cílech koučování a posunu, který v jejich dosahování probíhá (Kallista, 2016). Jakožto zadavatel koučování ve většině případů vystupuje *nadřízený* koučovaného, který se účastní stanovování cílů koučování. Jeho rolí je reprezentovat zájmy a potřeby organizace. Ogilvy a Ellam-Dyson (2012, s. 42–53) ve své studii zkoumali roli přímého nadřízeného v koučování a dopad jeho přítomnosti na efektivitu koučování. Cílem bylo pochopit pomocí polostrukturovaných rozhovorů s koučovanými a manažery, jak může manažer koučování podpořit. Studie prokázala, že výsledky koučování je možné zlepšit, pokud manažer pomáhá vytvořit prostředí, ve kterém koučovaný může uplatňovat svoje dovednosti nabyté během koučování. Zároveň ale poukazuje na to, že existují i bariéry pro zapojení manažerů ze strany koučovaných, kteří se obávají například toho, že koučování je „příliš osobní“ na to, aby do něj byl manažer zapojen.

Ze strany organizace může do procesu koučování vstupovat také *garant koučování*, což bývá pracovník personálního oddělení, který je odpovědný za řízení celého procesu koučování v organizaci. Garant koučování zná situaci a pracovníky v organizaci, může tedy pomoci s výběrem kouče. Obvykle poskytuje koučovanému na výběr několik profilů, ze kterých si může vybrat (Morgan, Goldsmith a Harkins, 2013, s. 32–33). Rule a Rock (2011, s. 13) ve své studii uvádí, že organizace mají většinou pro řízení procesu koučování dedikovaného jednoho pracovníka, pro kterého je koučování částečnou náplní práce.

Všechny strany koučování nesou odpovědnost za průběžnou komunikaci v průběhu celého procesu koučování. Organizace se podílí na výběru kouče a dále může vstupovat do stanovování cílů, nevstupuje už ale do samotného koučování, neboť informace z něj jsou důvěrné (Rosinski, 2009, s. 33). Pro kouče v tomto případě může být nelehké vybalancovat zájmy koučovaného a organizace. Proto je důležité objasnit očekávání všech stran – vysvětlit

fungování koučování, domluvit se na jeho cílech, být ve shodě, že zvolené cíle jsou v souladu s cíli organizace atd. (Stout-Rostron, 2014, s. 171–172).

Popis fází koučování v odborné literatuře nejčastěji zahrnuje tři základní fáze:

- formulace zakázky;
- koučovací rozhovory;
- vyhodnocení koučování (Fischer-Epe, 2006, s. 23–24; Stern, 2007, s. 32).

V prostředí organizací *podnět ke koučování* dává sám koučovaný, jeho nadřízený, nebo pracovník personálního oddělení. Pokud je koučování schváleno, začíná proces výběru kouče, který se může v různých organizacích lišit. Koučovaný by měl v souladu se základními principy koučování dostat na výběr z několika koučů, což může pomoci vybudovat vztah založený na důvěře v kouče i v metodu. V praxi obvykle dostane od garanta koučování profily koučů zahrnující zejména vzdělání a zkušenosti. Podle nich si koučovaný vybírá, se kterými kouči by se chtěl setkat. Prvnímu koučovacím setkání může předcházet ještě tzv. *nulté setkání* (někdy též tzv. „chemická schůzka“). Jeho cílem je navázat vztah mezi koučem a koučovaným, představit metodu koučování a její průběh a ověřit si, zda oba chtějí zahájit společnou spolupráci (Crkalová a Reithof, 2012, s. 99–100; Kallista, 2016).

Pokud se kouč i koučovaný dohodnou, že spolu chtějí dále pracovat, začíná fáze *formulace zakázky*, tzv. kontraktování. Cílem kontraktování je definovat očekávání všech stran, které do koučování vstupují a vymezit rámec koučování. „Vytvoření a odsouhlasení si kontraktu je jednou z klíčových fází koučovacího procesu a předpoklad jeho účinného fungování. Jde o vzájemné sladění a ověření způsobu práce, rolí kouče a koučovaného, technických a organizačních záležitostí.“ (Crkalová a Reithof, 2012, s. 117) V prostředí organizací si kontrakt domlouvá buď koučovaný sám, nebo do něj vstupuje zadavatel, tj. obvykle nadřízený, který definuje cílový stav koučování. Koučovaný se v tomto případě rozhoduje, zda je pro něj zadání smysluplné a chce na něm pracovat. Nejvhodnější postup

je, aby si zadavatel zadání vyjasnil přímo s koučovaným, ať už za přítomnosti kouče, nebo bez něj (Mohauptová, 2013, s. 90–91).

Koučovací kontrakt obsahuje tři typy dohod: organizační, procesní a obsahové (Mohauptová, 2013, s. 88–89). Součástí organizačních dohod je celková délka koučování, frekvence a počet setkání, délka jednotlivých setkání, místo setkávání, definování pravidel komunikace a způsob ukončení a vyhodnocení koučování. Procesní dohody zahrnují seznámení s principy koučování a s etickým kodexem kouče a definování rolí a odpovědností jednotlivých stran, které do koučování vstupují. Obsahové dohody definují očekávané výsledky a způsob ověření jejich dosažení, očekávání jednotlivých stran a kroky při změně zadání. Zadavatel a kouč se dále domlouvají také na finančních podmínkách (Crkalová a Reithof, 2012, s. 117–118; Fischer-Epe, 2006, s. 143–147; Kallista, 2016; Mohauptová, 2013, s. 88–89).

Samotné *koučovací rozhovory* mají doporučenou následující strukturu:

- úvod, navázání vztahu – vytvoření podmínek pro rozhovor, emoční podpora, cíle setkání;
- popis a rozpracování klientovy situace – kouč naslouchá, pokládá doplňující otázky;
- kroky vedoucí k řešení a zajištění přenosu do praxe (Daňková, 2013, s. 61; Fischer-Epe, 2006, s. 147–168).

Na závěr každého koučování i celého procesu by si měl kouč získat *zpětnou vazbu* od koučovaného, tj. jeho reflexi na probíhající spolupráci a vyhodnocení, zda se daří dosahovat vytyčených cílů. Pokud do procesu vstupuje zadavatel, vyhodnocení probíhá i s ním (Crkalová a Reithof, 2012, s. 242; Fischer-Epe, 2006, s. 168–174).

Podle odborné literatury by koučování mělo probíhat jednou za 2–3 týdny po dobu několika měsíců (Crkalová a Reithof, 2012, s. 22). Anglická studie Ridler & Co (2013, s. 13) uvádí, že koučování v organizacích reálně probíhá nejčastěji jednou za měsíc a celkem proběhne

šest až dvanáct setkání. Výzkum American Management Association (2008, s. 10) uvádí, že celý koučovací kontrakt v organizacích nejčastěji trvá 0–6 měsíců (52 %) a dále 10–12 měsíců (30 %). Zbývající koučovací kontrakty (18 %) trvají déle než rok.

2.4 Výběr a rozvoj interních koučů

Interní koučové bývají podle zahraničních studií nejčastěji vybíráni mezi středním managementem a pracovníky personálního oddělení (Institute of Leadership and Management, 2011, s. 4; Rule a Rock, 2011, s. 21). V těchto případech koučování dělají nad rámec své pracovní náplně. Některé organizace mají svůj tým interních koučů, kteří se zabývají pouze koučováním, případně kombinací koučování a tréninku. Studie, kterou provedli Spence et al. (2016, s. 172), upozorňuje, že mezi klienty koučování existují pochybnosti o důvěryhodnosti interních koučů, kteří jsou z personálního oddělení. Tyto pochybnosti jsou spojeny s dvojí rolí takového kouče a možným zneužitím informací, které během koučování zazní. Je však třeba zmínit, že tyto pochybnosti se objevují při využití interních koučů obecně.

Způsob výběru koučů závisí na tom, kolik koučů potřebuje organizace vybrat, kolik potenciálních kandidátů má a jaká je strategie pro interní koučování. Kandidáty na interní kouče je možné získat rozesláním komunikace do celé organizace s tím, že kdokoli má možnost přihlásit se. V tomto případě je ale těžké rozpoznat kandidáty s vážným zájmem, a je proto velice důležité dobře komunikovat o tom, co je koučování, jaké by měl mít vhodný kandidát charakteristiky a jaký časový závazek ho čeká. Alternativou k tomuto způsobu je nechat vedení nominovat vhodné kandidáty dle daných kritérií a další možností je například oslovení pracovníků, kteří v minulosti prošli výcvikem na koučovací styl vedení, byli mentory apod. (St John-Brooks, 2013, s. 178–180).

Při výběru budoucích koučů lze použít různé metody. Některé organizace používají dotazníky, ve kterých zjišťují motivaci kandidáta a doporučení nadřízeného, případně i kolegů. Časté je dvoufázové výběrové řízení, kdy je v první fázi použit zmíněný dotazník a ve druhé probíhá pohovor. Náročnější forma výběru může spočívat také v assessment centru, které je ze zmíněných metod nejkompexnější (St John-Brooks,

2013, s. 183). Při výběru je vhodné zvažovat kritéria výběru v souladu s popisem osoby kouče v podkapitole 1.3. Frisch (2007, s. 210–211) dále doporučuje stanovit si vlastní kompetenční model kouče a kandidáty při výběru posuzovat s jeho využitím. Zhodnocení silných stránek a prostoru ke zlepšení pomocí kompetenčního modelu podle něj rovněž napomůže definovat rozvojové potřeby koučů a na základě toho zvolit správné metody rozvoje.

Podle zahraničních studií se *rozvoj a vzdělávání interních koučů* v různých organizacích liší. Většina koučů absoluuje několikadenní trénink, ale některé organizace zajišťují i plnohodnotnou certifikaci. Menší část interních koučů dokonce nemá žádné vzdělání v oblasti koučování. Coby problematické se ukazuje také to, že někteří z nich začínají v organizaci koučovat již během koučovacího výcviku. Nejčastěji je rozvoj realizován prostřednictvím interních tréninků, které zprostředkovává externí společnost. Méně častý je potom individuální trénink od jiného kouče a externí trénink (ICF, 2013, s. 13; Institute of Leadership and Management, 2011, s. 4; Rule a Rock, 2011, s. 22). Studie Ridler & Co (2013, s. 17) uvádí, že organizace očekávají vyšší vzdělání od externích koučů než od interních. Od externího kouče akreditaci profesionální koučovací organizace vyžaduje 54 % organizací, zatímco od interního pouze 37 %. Robertson (2015, s. 78) doporučuje využívat certifikaci při vzdělávání všech interních koučů, neboť zaručuje, že koučové prošli kvalitním výcvikem a mají za sebou určitý počet „odkoučovaných“ hodin.

Rozvoji koučů je potřeba se věnovat dlouhodobě a systematicky, nestačí kouče jen naučit metodiku koučování (Chan, 2015, s. 33). Podle studie *Global trends in the use of coaching in the workplace* (česky *Globální trendy ve využívání koučování na pracovišti*) však 38 % organizací své kouče dál vůbec nerozvíjí (Rule a Rock, 2011, s. 23). Mezi způsoby dalšího rozvoje koučů lze zařadit například supervizi. Jedná se o konzultace a dohled od odborníka, který pomáhá zvyšovat kvalitu práce kouče. Pro kouče je supervize prostorem pro zpětnou vazbu a pro podporu (Crkalová a Reithof, 2012, s. 249). „Když má kouč místo, kde se může profesně věnovat sám sobě, zpracuje si svoje témata lépe než souběžně v čase, kdy se věnuje klientovi. Supervize mu přináší zpřítomnění a uvědomění jeho kroků v koučování a možností, jak se zlepšovat. Klientovi to přináší čistotu procesu, aniž tam kouč zanášá svá témata a tenze.“ (Mohauptová, 2013, s. 61) Ve světě začíná být supervize standardní součástí

rozvoje koučů (Rule a Rock, 2011, s. 23). Robson (2016, s. 119) považuje za užitečné, pokud organizace nemá kapacitu pro využívání standardní supervize, vytvořit alespoň komunitu interních koučů, která může rovněž sloužit ke sdílení a rozvoji.

2.5 Přínosy koučování pro organizaci

Pokud se týká *měření přínosů koučování*, lze využít jeden z nejznámějších modelů pro hodnocení vzdělávání a rozvoje v organizacích tzv. Kirkpatrickův model. Ten zahrnuje čtyři úrovně, na které se lze při hodnocení zaměřit: měření reakce, vědomosti, chování a výsledky (Dembkowski, Eldridge a Hunter, 2009, s. 176–184). Různí autoři k tomuto modelu přidávají svou vlastní pátou úroveň, příkladem jsou i Rock a Donde (2008, s. 32), v jejichž modelu pátá úroveň zahrnuje měření návratnosti investic (ROI – Return Of Investments). Jednotlivé úrovně a způsob jejich hodnocení v koučování shrnuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Úrovně měření dopadů koučování (upraveno dle Rock a Donde, 2008, s. 32)

Úroveň		Způsob hodnocení
1. úroveň	Reakce <i>Libí se ti to?</i>	Zpětná vazba od koučovaných – dotazník, rozhovor (líbí/nelíbí, numerické hodnocení)
2. úroveň	Vědomosti <i>Rozumíš tomu?</i>	Ověřování vědomostí – testy, rozhovory
3. úroveň	Chování <i>Zvládneš to udělat?</i>	Hodnocení rozvojového plánu Zpětná vazba od kolegy/klienta
4. úroveň	Výsledky <i>Jaký je dopad?</i>	Odečet stanovených cílů Zpětná vazba od kolegy/klienta
5. úroveň	Návratnost investic <i>Jaká je návratnost investic?</i>	Sběr přínosů a nákladů Vypočet ROI

Z pohledu organizace je důležité sledovat návratnost investice do koučování (ROI), protože jde o metriku, která sleduje finanční výhodu, kterou organizace získá během určitého období za investici vynaloženou do rozvoje lidí (Meyer, 2012, s. 8). Podstatou hodnocení návratnosti investic je „... srovnání nákladů na investici s výnosy, které investice přinese.

V případě vzdělávání jde o srovnání nákladů vynaložených na vzdělávací program a přínosů, které podniku z této investice plynou.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 172) ROI lze tedy vypočítat tímto způsobem:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Přínosy} - \text{náklady}}{\text{náklady}}$$

Mezi náklady se započítávají finanční, personální i časové náklady. Přínosem je čistý finanční přínos koučování (Langrová, 2008, s. 41). Nevýhodou této metody je to, že nezohledňuje rozložení přínosů v čase, je tedy statická. Dále je problematické jak přesné vyčíslení nákladů, tak zejména přínosů, neboť přínosy koučování jsou často na úrovni změn v komunikaci, spolupráci a leadershipu a nelze je jednoduše finančně vyjádřit (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 173). Měření ROI je však přínosné pro to, aby vedení organizace věřilo, že se investice do koučování vyplatí (Meyer, 2012, s. 11).

Podle zahraničních studií přibližně 80–90 % organizací nějakým způsobem měří dopady koučování, obvykle se ale zaměřují pouze na subjektivní hodnocení. V rámci subjektivního hodnocení se organizace nejčastěji soustředí na spokojenost koučovaného a nadřízeného s dosahováním cílů a s průběhem koučovacích sezení. Pro objektivní hodnocení organizace většinou využívají existující nástroje pro sběr zpětné vazby, nejčastěji 360° zpětnou vazbu, hodnocení výkonu, dotazník spokojenosti a dotazník angažovanosti. Návratnost investic měří pouze 4–9 % organizací (American Management Association, 2008, s. 29; CIPD, 2011, s. 7–8; ICF, 2013, s. 12; Institute of Leadership and Management, 2011, s. 6; Ridler & Co, 2011, s. 9; Rule a Rock, 2011, s. 26; Sherpa Coaching, 2017, s. 20).

Pokud se týká *přínosů koučování*, z pohledu organizace koučování přináší zejména nárůst výkonu jedinců a týmů a tím i zvýšení produktivity celé organizace. Koučování napomáhá využívat potenciál pracovníků a zvyšuje jejich motivaci pro dosahování cílů (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009, s. 27; Chan, 2015, s. 30). „Výstupem z koučování jsou přínosy a účinky, které lze porovnávat se vstupem – s cíli koučování.“ (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 22) Pokud organizace chce, aby koučování reflektovalo její cíle, je důležité, aby do procesu vstupovala jakožto zadavatel cílů (viz 2.3).

Přínosy pro organizaci lze vyčíslit například prostřednictvím zmíněné metody ROI. Výzkum mezi 100 koučovanými v tzv. „Fortune 1000“ společnostech stanovil průměrnou návratnost investice na šestnásobek nákladů na koučování (Meyer, 2012, s. 9). Meyer (2012, s. 10) ve svém článku dále sumarizuje také výsledky studií, které měří návratnost investic koučování v organizacích, a konstatuje, že mezi výsledky studií jsou velké rozdíly (návratnost 2x–5,7x). Crompton, Smyrnios a Bi (2012, s. 6–27) se zabývali otázkou, zda má koučování přímo či nepřímo vliv na růst konkrétní firmy. Empirické šetření prokázalo, že koučování nepřímo ovlivňuje růst firmy tím, že zvyšuje důvěru koučovaného v růst firmy. Pokud jsou koučovaní motivováni pracovat na svých cílech s kouči, kterým důvěřují, lze očekávat i růst firmy.

Odborné zdroje uvádí tyto přínosy koučování, které jsou měřitelné:

- zvýšení výkonnosti a produktivity – například zlepšení prodejních výsledků;
- snížení fluktuace;
- zlepšení zákaznického servisu;
- snížení počtu stížností od zákazníků;
- šetření nákladů (Crkalová a Reithof, 2012, s. 27; McKee, Tilin a Mason, 2009, s. 61; Meyer, 2012, s. 9).

Některé studie předkládají i konkrétní vyčíslení uvedených přínosů, nicméně ve většině případů pouze na základě jedné případové studie. Page a de Haan (2014, s. 583–584) upozorňují na fakt, že studie zaměřené na efektivitu koučování jsou obvykle prováděny přímo organizacemi a na malém vzorku lidí, který tvoří homogenní skupina, což ztěžuje srovnání a znemožňuje stanovit spolehlivé závěry. Z toho důvodu zde konkrétní čísla nejsou uvedena.

Kromě výše zmíněných měřitelných přínosů má koučování i pozitivní dopad v oblastech, které jsou hůře měřitelné, a to:

- zlepšení komunikace a řešení konfliktů;
- rozvoj manažerských dovedností a plánování nástupnictví;
- sebedůvěra;
- spokojenost a angažovanost;
- týmová spolupráce;
- plánování;
- sladění osobního a pracovního života;
- zvládání stresu;
- pomoc při změnách a rychlejší adaptace;
- podpora školení a tréninků;
- flexibilita (Crkalová a Reithof, 2012, s. 27; ICF, 2013, s. 12; Leonard-Cross, 2010, s. 37; McKee, Tilin a Mason, 2009, s. 61; Robertson, 2015, s. 79; Whitmore, 2004, s. 171–173).

Vzdělávání v oblasti koučování a samotné koučování mají pozitivní vliv i na interní kouče. Například Mukherjee (2012, s. 84–85) provedl empirické šetření v indické ropné společnosti, která zavedla interní koučování zejména kvůli podpoře nástupnictví na manažerské pozice. Interní kouči uvedli, že v návaznosti na absolvování koučovacího výcviku a uplatňování koučování u nich nastalo zlepšení v těchto oblastech: interpersonální dovednosti (60 %), schopnost naslouchat (39 %), sladění osobního a pracovního života

(33 %), zvýšení sebejistoty (25 %), rozšíření vize (15 %) a pocit úspěchu (13 %). Podobné výsledky dokládá také případová studie, kterou provedli McKee, Tilin a Mason v italské UniCredit Bank, kde rovněž zaváděli interní koučování. Kromě výše zmíněného uvádí také větší loajalitu vůči společnosti a neustálou snahu o další rozvoj sebe i ostatních (McKee, Tilin a Mason, 2009, s. 63–64).

Podle zahraničních studií organizace od koučování nejčastěji očekávají osobní rozvoj pracovníků. Na druhém místě potom zvyšování výkonu v určité oblasti a dále manažerský rozvoj, plánování nástupnictví a kariérního postupu a podporu změn. V menší míře je koučování využíváno také jakožto podpora pro nové pracovníky a v návaznosti na tréninky (Institute of Leadership and Management, 2011, s. 5; Rule a Rock, 2011, s. 13).

2.6 Klíčové faktory interního koučování v organizaci

V odborných zdrojích je možné dohledat informace o faktorech, které ovlivňují efektivitu koučování jako metody. Níže uvádím přehled faktorů, které jsou nejčastěji zmiňovány:

- vztah mezi koučem a koučovaným;
- orientace na cíl;
- dovednosti a sebedůvěra kouče;
- kontext a prostředí, ve kterém se koučování odehrává;
- zpětná vazba a evaluace výstupů;
- dodržování koučovací etiky (Kilburg, 2007b, s. 245; Page a de Haan, 2014, s. 584–586; Wang, 2013, s. 9–15).

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 170) zmiňují faktory, které ovlivňují efektivnost investice do vzdělávání v organizaci. „Jsou to kvalita realizace jednotlivých fází vzdělávání, použité

metody vzdělávání a přístupy uplatněné ve fázi vyhodnocení jeho účinků. Dalšími faktory jsou subjekty vzdělávání a jejich přístup k těmto aktivitám, reálný zájem a podpora vrcholového vedení podniku při uplatnění získaných vědomostí a dovedností, podniková kultura, propojení cílů podniku a vzdělávacího programu, zapojení procesu podnikového vzdělávacího systému do systému řízení kvality.“

Odborné zdroje se tematikou klíčových faktorů interního koučování z pohledu organizace komplexně nezabývají. Níže je uveden přehled klíčových faktorů, který je sestaven na základě sumarizace poznatků z odborné literatury a ze závěrů případových studií, odborných článků a výzkumů. Jednotlivé faktory jsou na sobě do určité míry vzájemně závislé a jejich řešení vždy vyžaduje zvážit kontext dané organizace.

- *Výběr a rozvoj koučů* – toto téma je blíže pojednáno v podkapitole 2.4. Odborné studie uvádí, že velkou výzvou interního koučování je zajistit proces výběru a rozvoje koučů tak, aby měli stejnou nebo vyšší kvalitu než externí koučové (Institute of Leadership and Management, 2011, s. 4).
- *Důvěra* – studie ICF uvádí, že důvěra je nejčastější překážkou pro vstup do interního koučování (ICF, 2013, s. 9). Toto zjištění potvrzuje např. také studie provedená mezi 140 manažery v malajském telekomunikačním průmyslu, kde největší překážkou v interním koučování byla důvěra a na druhém místě obava ze střetu zájmů (Chong et al., 2016, s. 126–135). Je tedy důležité vyjasnit na začátku koučování, jaké informace z koučování mohou být sdělovány dále, a to ze strany kouče dodržet (Frisch, 2007, s. 212).
- *Zaměření koučování* – koučování by mělo podporovat cíle organizace a mělo by být v souladu s jejími základními hodnotami (McKee, Tilin a Mason, 2009, s. 62; Ridler & Co, 2016, s. 2). Musí být jasně definováno, k čemu interní koučování slouží a jakým způsobem je možné se do něj zapojit, tj. jaká je jeho cílová populace (Frisch, 2007, s. 211–212; Ridler & Co, 2013, s. 10).

- *Komunikace koučování do organizace* – tématem komunikace koučování v organizaci se odborné zdroje téměř nezabývají. Koučování je možné do organizace komunikovat přes intranet, manažery (zejména v rámci období hodnocení a plánování rozvoje), interní časopisy atd. Odborné studie dále doporučují využít těch, kteří mají pozitivní zkušenost s interním koučováním, aby tuto zkušenost komunicovali dále do organizace, případně vytvořit interní portál („koučovací zónu“) na podporu koučování (Ridler & Co, 2016, s. 2; Ridler & Co, 2013, s. 10).
- *Definování standardů koučování* – odborné studie uvádí, že by v organizacích měl existovat garant koučování, který zajistí jeho kvalitu a rámec fungování (Ridler & Co, 2016, s. 3). Garant pomáhá definovat a rozvíjet kompetence a role kouče, hlídá dodržování etického kodexu a podporuje proces koučování. Pomáhá tedy ve fázi výběru kouče a kontraktování a ve vyhodnocení koučování (Ridler & Co, 2013, s. 10). Robertson (2015, s. 78) navrhuje, aby si organizace vytvořily příručku koučování, která by obsahovala shrnutí cílů koučování, používaných koučovacích modelů, kompetence kouče, definici procesu koučování, způsob, jak řídit očekávání všech stran koučování a veškeré šablony používané pro komunikaci související s koučováním. Takový materiál může pomoci konzistentnímu přístupu všech interních koučů a pomáhá řídit očekávání zúčastněných stran.
- *Podpora vedení* – akceptace interního koučování musí jít odshora, manažeři by si tedy interní koučování měli vyzkoušet, aby jej mohli podporovat a šířit svou zkušenost s ním (Ridler & Co, 2016, s. 2).
- *Vyhodnocování koučování* – toto téma je blíže pojednáno v podkapitole 2.5.

3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ: KLÍČOVÉ FAKTORY INTERNÍHO KOUČOVÁNÍ VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH

3.1 Metodologie šetření

Na konci roku 2012 jsem jakožto studentka Katedry andragogiky a personálního řízení získala možnost participovat spolu s kolegyní Mgr. Annou Fraňkovou (rovněž studentkou této katedry) a Mgr. Martinou Sedláčkovou (studentkou Katedry sociologie Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy) na realizaci empirického šetření, které s podporou společnosti Koučink akademie zašítily koučky PhDr. Veronika Langrová, Ph.D. a Ing. Marta Anna Petrášová, Ph.D.

Cílem šetření bylo prozkoumat aktuální situaci v oblasti firemního koučování a porovnat trendy ve světě a ve vybraných firmách v České republice. Šetření mělo rovněž komerční účel, neboť zástupci jednotlivých společností, které se ho účastnily, obdrželi individuální doporučení k podpoře koučování v jejich firmě a nabídku případné spolupráce s Koučink akademii. Vzhledem k tomu, že jsem se jakožto členka výzkumného týmu spolupodílela na všech fázích šetření, získala jsem možnost zohlednit při designu šetření i cíle své diplomové práce tak, abych mohla využít část výsledků šetření pro zpracování vlastního tématu. Tuto možnost získaly rovněž kolegyně Anna Fraňková a Martina Sedláčková. Martina Sedláčková se při zpracování své diplomové práce zaměřila na koučovací styl ve vedení zaměstnanců a Anna Fraňková se soustředila na bariéry, které se objevují při koučování v organizacích.

Cílem této diplomové práce je identifikovat klíčové faktory interního koučování v organizacích. Na základě uvedeného cíle jsem stanovila dvě výzkumné otázky:

- Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující interní koučování v organizacích?
- Jaké jsou odlišnosti ve vnímání těchto faktorů z pohledu různých skupin respondentů?

Celé šetření trvalo od zahájení příprav do vyhodnocení a prezentace výstupů téměř jeden rok. Účastnilo se ho 16 firem z různých odvětví a s různou mírou využívání koučování a z těchto firem 79 respondentů ze skupin garantů koučování, interních koučů a koučovaných.

3.1.1 Design šetření

Ve fázi přípravy byla nejprve provedena rešerše dostupných relevantních zdrojů prostřednictvím akademických databází EBSCOhost, Google Scholar, JSTOR a ProQuest. S ohledem na to, že empirické šetření bylo zaměřeno na mapování současných trendů, byla pozornost směřována zejména k aktuálním výzkumům a studiím (American Management Association, 2008; CIPD, 2011; Clutterbuck, 2009; ICF, 2013; Institute of Leadership and Management, 2011; McKee, Tilin a Mason, 2009; Mukherjee, 2012; Ridler & Co, 2011; Rock a Donde, 2008; Rule a Rock, 2011). Vzhledem k neexistujícím relevantním českým zdrojům byly informace čerpány ze zahraničních zdrojů.

Pro empirické šetření byl s ohledem na jeho cíl zvolen kvalitativní přístup, protože ten se snaží vytvářet obraz určitého fenoménu „... v co možná nejkomplexnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty apod.“ (Reichel, 2009, s. 40) „Kvalitativní metody se užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme.“ (Strauss a Corbin, 1999, s. 11)

Kvalitativní přístup používá induktivní logiku. Výzkumný proces začíná určením tématu výzkumu a základních výzkumných otázek. Následuje sběr dostatečného množství dat, na jejichž základě se hledají pravidelnosti v těchto datech a formulují předběžné závěry. Výzkumné otázky je možné modifikovat průběžně (Disman, 2008, s. 287; Hendl, 2005, s. 50; Švaříček a Šed'ová et al., 2014, s. 24). Výhodou kvalitativního přístupu je možnost získat hlubší vhled do dané problematiky (Hendl, 2005, s. 52). Nevýhodou naopak je, že „... pracuje s omezeným počtem jedinců a obvykle na jednom místě, vznikají tak obtíže se zobecňováním výsledků.“ (Hendl, 2005, s. 52)

Za metodu šetření byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který „... dokáže řešit mnoho nevýhod jak nestrukturovaného, tak plně strukturovaného interview.“ (Miovský, 2006, s. 159). Polostrukturovaný rozhovor má připravený seznam témat a otázek, které mají být zodpovězeny, není však striktně dáno, v jakém pořadí. Zároveň je možné si ověřovat pochopení odpovědí respondenta a doptávat se (Hendl, 2005, s. 164; Miovský, 2006, s. 160; Reichel, 2009, s. 111). „U polostrukturovaného interview tedy máme definované (...) minimum témat a otázek, které má tazatel za povinnost probrat. (...) Na toto jádro se pak nabaluje množství různých doplňujících témat a otázek, které se tazateli jeví jako smysluplné či vhodně rozšiřující původní zadání ...“ (Miovský, 2006, s. 160) Výhodou je „...vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s informantem, do jisté míry se dají akceptovat jeho osobnostní specifika, komunikace může lehčeji plynout atp.“ (Reichel, 2009, s. 112) Jistá míra formalizace zároveň „... ulehčuje utřídění údajů a jejich případné vzájemné porovnávání, zobecňování ad.“ (Reichel, 2009, s. 112) Pro získání informací kvantitativního charakteru byl dále vytvořen strukturovaný dotazník (viz Příloha A), který je zaměřen na získání základních údajů o společnosti, účelech využívání koučování a na číselné údaje o koučování, což jsou data, která slouží zejména pro vytvoření lepší představy o zkoumané firmě před samotným zahájením polostrukturovaných rozhovorů.

Dotazníky a polostrukturované rozhovory byly vytvořeny v návaznosti na provedenou rešerši odborných zdrojů, která posloužila jako východisko pro stanovení obecnějších okruhů šetření. V rámci jednotlivých okruhů byly následně formulovány otázky, které vznikaly v souladu s metodologickými doporučeními, která uvádí odborná literatura. „Začíná se otázkami, jež se týkají neproblémových skutečností, např. současných aktivit, zkušeností a chování jedince. Takové otázky povzbuzují dotazovaného, aby hovořil popisně.“ (Hendl, 2005, s. 169) Hlavní část rozhovoru obsahuje otázky, které tvoří jádro výzkumu a jsou více zaměřené na respondentovy názory, pocity a interpretace (Hendl, 2005, s. 169; Švaříček a Šeďová et al., 2014, s. 164). „Hlavní otázky musí být pečlivě konstruovány s ohledem na to, aby neomezovaly nebo nepředurčovaly odpovědi a zároveň aby pokrývaly zájem výzkumu. Cílem je povzbudit jedince, aby hovořili o svých zážitcích, dojmech a přesvědčeních ...“ (Švaříček a Šeďová et al., 2014, s. 164) V závěru jsou méně důležité otázky. Většina otázek v rozhovoru jsou otázky volné, tj. takové, které respondentovi „... nenabízejí žádnou variantu odpovědi a nechávají mu tak pro vyjádření

zcela volný prostor.“ (Reichel, 2009, s. 102) Dále vznikl seznam doplňkových otázek, které bylo možné využít pro doptávání a ověřování informací.

3.1.2 Volba výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek byl vybrán metodou prostého záměrného výběru (někdy též označován jako výběr úsudkem). Prostý záměrný výběr je založen na tom, „... že bez uplatnění dalších specifických metod či strategií vybíráme mezi potenciálními účastníky výzkumu (tj. účastníky splňujícími určité kritérium nebo soubor kritérií) toho, který je pro účast ve výzkumu vhodný a současně s ní také souhlasí.“ (Miovský, 2006, s. 136) „Výzkumník znalý kontextů zkoumané problematiky vybere prvky sám.“ (Reichel, 2009, s. 83) Na základě pracovních kontaktů PhDr. Veroniky Langrová, Ph.D. a Ing. Marty Anny Petrášové, Ph.D. byli osloveni vybraní pracovníci personálních oddělení (garanti koučování) z různých firem v České republice.

Oslovené společnosti lze rozdělit do třech kategorií na základě toho, v jakém rozsahu využívali koučování:

- *1. kategorie* – společnosti se zavedeným externím i interním koučováním;
- *2. kategorie* – společnosti využívající externí koučování a začínající s interním koučováním;
- *3. kategorie* – společnosti na počátku zavádění koučování.

Pokud se společnosti rozhodly do výzkumu zapojit, garant koučování následně doporučil další vhodné respondenty, a to opět metodou úsudku. Respondenty lze rozdělit do čtyř kategorií:

- *garant koučování* – pracovník personálního oddělení, který zastřešuje koučování v dané firmě;
- *interní kouč* – pracovník, který nad rámec své pracovní pozice zastává roli interního kouče;
- *klient interního koučování* – pracovník, který využil nebo využívá služby interního kouče;
- *klient externího koučování* – pracovník, který využil nebo využívá služby externího kouče.

Polostrukturované rozhovory byly pro jednotlivé skupiny respondentů modifikovány – viz Příloha B, C a D. Pro klienty externího a interního koučování byl použit stejný seznam otázek. Garanti koučování kromě poskytnutí rozhovoru vyplňovali též zmíněný dotazník.

Cílem bylo provést v každé firmě určitý počet rozhovorů, a to v závislosti na tom, do jaké kategorie daná firma spadala:

- 1. kategorie – minimálně 10 rozhovorů s následujícími respondenty: garant koučování (1), interní kouči (3), klienti interního koučování (3), klienti externího koučování (3);
- 2. kategorie – minimálně 4 rozhovory s následujícími respondenty: garant koučování (1), klienti externího koučování (3);
- 3. kategorie – minimálně 1 rozhovor s garantem koučování.

V souladu s etikou výzkumu, jejíž důležitost zmiňují autoři odborné literatury (Reichel, 2009, s. 175–179; Švaříček a Šeďová et al., 2014, s. 43–50), byl před samotným zahájením šetření všem respondentům rozeslán e-mail s informacemi o šetření, jeho účelu a s informací že rozhovor bude nahráván – viz Příloha E. Na začátku každého rozhovoru byli znovu informováni o tom, že rozhovor slouží pro účely zapojení jejich firmy do šetření společnosti Koučink akademie a pro účely diplomové práce. Zároveň byli ujisti, že nebudou zveřejněna žádná data, která by umožnila identifikovat je jakožto účastníky šetření a následně poskytli poučený souhlas.

3.1.3 Realizace šetření

Pro účely empirického šetření byli osloveni pracovníci personálního oddělení z více než dvaceti firem. Všem byl zaslán e-mail s představením šetření a přehledem okruhů, které budou v rámci šetření sledovány (viz Příloha F a G). Ze všech oslovených nakonec s participací na šetření souhlasilo 16 firem. Jejich stručná charakteristika na základě informací z webových stránek a z vyplněného dotazníku je uvedena v Příloze H. Ve výzkumném vzorku byly zastoupeny firmy různých velikostí (78–10 760 zaměstnanců) převážně se sídlem v Praze. Z hlediska odvětví se jednalo o následující rozložení firem: bankovníctví a pojišťovnictví (4), výroba a průmysl (3), FMCG (3), služby (2), chemický a farmaceutický průmysl (2), telekomunikace (1), IT (1).

Pokud se týká počtu a skupin respondentů, účastnilo se celkem 79 respondentů. Vzhledem k velikosti výzkumného vzorku i způsobu jeho výběru je třeba upozornit na fakt, že šetření není zobecnitelné na celou oblast firemního koučování v České republice. Zastoupení respondentů v jednotlivých skupinách bylo následující:

- garanti koučování (16) a manažeři vzdělávání (3);
- interní koučové (17);
- klienti interního koučování (17);

- klienti externího koučování (26).

Před zahájením rozhovorů, byl garantům rozeslán dotazník s žádostí o vyplnění před prvním rozhovorem. Vyplněný dotazník spolu s informacemi na webových stránkách dané firmy posloužily pro vytvoření lepší představy o dané společnosti a fungování koučování v ní. Před zahájením rozhovorů proběhl nácvik interview a možných situací, které během něj mohou nastat.

Samotné rozhovory probíhaly ve většině případů přímo v sídle společnosti v kancelářích respondentů a v zasedacích místnostech, aby vznikly co nejlepší podmínky pro klidné vedení rozhovoru a jeho nahrávání. Ve výjimečných případech proběhly rozhovory na žádost respondentů v kavárně. Rozhovory byly nahrávány, aby bylo možné se lépe soustředit na vedení rozhovoru bez nutnosti zapisovat si poznámky. „Záznam je zcela nestranný a je na něm vše tak, jak se odehrálo.“ (Miovský, 2006, s.197) Délka rozhovoru byla obvykle 25 až 60 minut. Nejdelší byl ve většině případů rozhovor s garantem koučování, který byl také vždy prvním respondentem v rámci dané firmy, což přispělo k lepší představě o fungování koučování v dané společnosti a poskytlo tak možnost lépe se doptávat v rámci rozhovorů s dalšími skupinami respondentů.

Pokud se týká struktury rozhovoru, byla dodržena metodologická doporučení uvedená v odborné literatuře. „Na začátku dotazování je nutné prolomit případné psychické bariéry a zajistit souhlas se záznamem.“ (Hendl, 2005, s. 167) V úvodu tedy proběhlo navázání kontaktu a představení celého výzkumu a jeho účelů. Dále respondenti obdrželi informace o časovém rámci rozhovoru a o způsobu nakládání s osobními údaji a byl zajištěn jejich souhlas s účastí na šetření a s nahráváním. Během rozhovoru byla použita osnova z důvodu dodržení předem stanovené struktury rozhovorů a dle potřeby byly pokládány doplňující otázky pro zpřesnění některých informací. Na závěr proběhlo poděkování respondentům za účast v šetření. Těm, kteří se zajímali o jeho výsledky, bylo přislíbeno jejich zprostředkování.

3.1.4 Vyhodnocení dat

Po realizaci rozhovorů nastala fáze třídění a vyhodnocování získaných dat. Nejprve byl proveden přepis nahrávek, při kterém došlo k tzv. redukci prvního řádu, konkrétně vynecháním „... všech částí vět, které nesdělují nějakou identifikovatelnou explicitně vyjádřenou informaci.“ (Miovský, 2006, s. 210) Nahrávky tedy byly selektivně přepsány tak, aby zůstaly zachovány podstatné informace, vynechána byla zejména slovní vata, výrazy narušující plynulost atd. Odpovědi respondentů byly z důvodu zachování anonymity přepsány v mužském rodě a zakódovány dle následujícího kódového klíče: První číslo je číslo firmy, které jí bylo přiděleno (1–16), následuje písmeno podle skupiny respondenta (G – garant koučování, K – interní kouč, I – klient interního koučování, E – klient externího koučování) a číslo (1–3), které odlišuje respondenty ze stejné firmy i skupiny.

Při analýze a vyhodnocení dat byly využity některé principy zakotvené teorie, což je teorie, která je „... induktivně odvozená ze zkoumání jevu, který reprezentuje. To znamená, že je odhalena, vytvořena a prozatím ověřena systematickým shromažďováním údajů o zkoumaném jevu a analýzou těchto údajů. Proto se shromažďování údajů, jejich analýza a teorie vzájemně doplňují.“ (Strauss a Corbin, 1999, s. 14) Konkrétně bylo využito otevřené kódování. „Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými (označenými) fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“ (Švaříček a Šedřová et al., 2014, s. 211) Získaná data byla zapisována do tabulek a tříděna podle různých kategorií. To umožnilo sledovat četnost výskytu některých dat, tj. do určité míry získaná data kvantifikovat a snáze porovnávat odpovědi jednotlivých skupin respondentů i jednotlivých kategorií firem.

Výstupem celého šetření byla prezentace na zkoumaná témata, která byla garantům koučování hromadně prezentována během dvou setkání na podzim roku 2013. Garanti z první a druhé kategorie šetření rovněž obdrželi souhrnnou výstupní zprávu, která obsahovala shrnutí informací o koučování v dané firmě, srovnání s ostatními zastoupenými

firmami a další doporučení. Tato zpráva byla předána respondentům na individuálních schůzkách s PhDr. Veronikou Langrovou, Ph.D. a Ing. Martou Annou Petrášovou, Ph.D.

3.2 Výsledky šetření a jejich interpretace

Cílem této práce je identifikovat klíčové faktory interního koučování v organizacích. Pro zpracování tohoto tématu jsem využila část dat získaných během uvedeného empirického šetření, na kterém jsem se spolupodílela v celém jeho rozsahu. Dále budou prezentována již jen data, která souvisí s cílem této práce a se stanovenými výzkumnými otázkami:

- Jaké jsou klíčové faktory ovlivňující interní koučování v organizacích?
- Jaké jsou odlišnosti ve vnímání těchto faktorů z pohledu různých skupin respondentů?

Na základě výpovědí respondentů empirického šetření a se zohledněním teoretických poznatků z odborných zdrojů, které jsou popsány v kapitole 2, jsem identifikovala následujících šest faktorů, které se jeví jakožto klíčové v interním koučování v organizacích:

- strategie interního koučování v organizaci;
- řízení procesu interního koučování;
- výběr a rozvoj interních koučů;
- komunikace koučování v organizaci;
- vztah mezi koučem a koučovaným;
- hodnocení a měření přínosů interního koučování.

S ohledem na zaměření práce do oblasti interního koučování nejvíce čerpám z odpovědí respondentů z první kategorie firem, které již mají interní koučování rozvinuté a dále z odpovědí respondentů druhé kategorie firem, které s interním koučováním začínají. Z hlediska skupin respondentů čerpám zejména z výpovědí garantů koučování, interních koučů a klientů interního koučování. Výpovědi respondentů ze skupiny klientů externího koučování jsou využity jen v minimu případů pro dotvoření pohledu na danou oblast.

3.2.1 Strategie interního koučování v organizaci

Při zavádění koučování se ve všech firmách 1. kategorie postupovalo tak, že nejprve byl zaveden externí koučink, který si vyzkoušeli manažeři a následně se zavedl interní koučink. Toho má příležitost účastnit se každý a firma tím ušetří vysoké náklady, které by musela vynakládat, kdyby bylo všem zpřístupněno externí koučování. Zatímco externí koučování je kromě jedné firmy určeno výhradně manažerům, interní koučování je při splnění určitých podmínek dostupné všem. Respondenti ze skupiny garantů koučování a koučů uvádějí, že nejčastějším účelem zavedení a fungování interního koučování (a ve většině případů i koučování obecně), je rozvoj potenciálu pracovníků a podpora v dosahování cílů a zvyšování výkonnosti, viz například respondent 3G1: „... cílem je zlepšení výkonu (...) a rozvoj potenciálu.“ Respondent 4G1 k tomuto uvádí: „... generální ředitel měl před zaváděním pocit, že manažer byl spíš odborník (...) Chtěl to změnit, aby manažer by někdo, kdo rozvíjí svoje lidi a vede je partnersky. (...) Nyní je cílem osobní rozvoj obecně, máme koučování pro všechny, tím se cíle rozšířily.“ Jeden z garantů koučování uvedl také, že důvodem pro zavedení koučování bylo, že: „... zahraniční centrála zavedla myšlenku ‚empowermentu‘, tak jsme se rozhodli začít pracovat na koučovací kultuře.“ (6G2) Interní koučování se ale v některých firmách zavádělo také jakožto moderní záležitost. Jeden z interních koučů uvedl: „Domnívám se, že to bylo tehdy moderní, proto jsme to zavedli.“ (2K3) Podle dalšího kouče bylo koučování „... trendy, hodně se o něm mluvilo, ale pak se začal koučovat každý (...) Už to bylo jen slovo.“ (1K1)

Koučové i garantí se shodují, že se neosvědčilo pracovat s interním koučováním bez definování hranic celého procesu a bez komunikace. Zároveň obě skupiny respondentů doporučují nezavádět změny příliš razantně a „... netlačit na pilu, nechat tomu volný průběh

a koučování spíš nabízet než nutit. (...) Nechat šířit dobré reference ...“ (6K1) „I když se koučování neuchytí plošně, tak i zasazené semínko je úspěch.“ (11G1) Jak koučové, tak garanti také nedoporučují zavádět koučování coby nápravné opatření, protože, jak uvedl jeden z garantů „... může to způsobit ztrátu důvěry v kouče i v koučování jako metodu.“ (5G1)

Všichni respondenti se shodují, že důležitým faktorem úspěchu koučování ve firmě je to, aby vedení společnosti koučování otevřeně podporovalo a propagovalo. Manažeři by podle nich měli mít vlastní zkušenosti s koučováním a případně využívat principy koučování ve své manažerské praxi. Jak uvádí jeden z koučů, „... ideální je, když má vedení zkušenosti s koučováním, lépe tomu pak rozumí a nechtějí například tvrdá data, výsledky atd.“ (6K1) Další kouč uvedl, že bylo mnoho zájemců o účast na výcviku interních koučů, „... protože tam byl i generální ředitel.“ (3K1)

Pokud se týká návaznosti koučování na firemní strategii, určitou návaznost vidí respondenti ze skupiny garantů koučování a koučů. Garant 3G1 uvádí například, že „Návaznost tam je. (...) Podpora výkonu je součástí strategie být jedničkou na trhu.“ Další garant uvedl, že „Aby lidé plnili cíle, musí mít výkon a k tomu se jim snažíme poskytnout prostředí ...“ (1G1) Klienti koučování přímou návaznost nevidí, a to ani ve firmách 1. kategorie, kde je koučování nejvíce rozvinuto, viz respondent 111: „Koučování pomáhá lidem být lepší, ale žádné další propojení nevidím.“ Domnívají se však, že koučování svými cíli může strategii firmy podporovat. „Záleží na cílech, co si stanovíte s koučem, pak může být se strategií svázáno ...“ (9I1)

O něco větší návaznost vidí respondenti mezi koučováním a utvářením firemní kultury. Podle garantů pomáhá koučování firemní kulturu zlepšovat. Viz např. garant 5G2: „Firemní kultura se mění díky tomu, že je koučování pro všechny a je tlak shora i zespoda (...) Hodně tomu pomáhá i interní týmový koučink, který pomáhá spolupráci s ostatními odděleními, při nastavování komunikace atd.“ Další z garantů uvedl, že: „... lidé jsou partnerštější, kultura je odvážnější a je v pořádku udělat chybu ...“ (4G1) Dva z garantů uvedli, že směřují ke koučovací kultuře. Viz garant 5G1: „Snažíme se dojít ke koučovací kultuře, aby byla svobodná, etická, férová a byl tu prostor pro samostatnost...“ Koučové i klienti interního

koučování rovněž připouští, že koučování může přispívat ke změně firemní kultury, ne však v takové míře jako se domnívají garanti. Viz např. klient interního koučování: „Změna firemní kultury proběhla, je větší tendence k dialogu a demokratizace, ale nevím, jestli je to koučováním. Spíš do toho koučování zapadá.“ (9I2) Jeden z interních koučů uvedl: „Myslím, že koučování ovlivňuje firemní kulturu, ale nedokážu říct v jaké míře.“ (4K2)

V době, kdy probíhalo šetření, narůstal ve většině zkoumaných firem počet pracovníků koučovaných interními kouči a tři firmy měly zavedené také interní týmové koučování. Jak uvedl jeden z garantů, „... změnila se důvěra v koučování a roste využívání interního koučinku oproti externímu (...) od individuálního rozvoje jednotlivce se to posouvá k rozvoji týmů.“ (4G2)

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem koučování je ve většině zkoumaných firem rozvoj potenciálu a zvyšování výkonnosti. Garanti i koučové upozorňují, že je důležité vyhnout se tomu, aby koučování bylo zaváděno jako nápravné opatření pro pracovníky s nedostatečným výkonem. Klienti koučování toto téma nezmiňují, což je pravděpodobně dané tím, že do koučování všichni vstupovali dobrovolně. Všichni respondenti považují za důležité, aby koučování ve firmě mělo podporu nejvyššího vedení. V oblasti návaznosti koučování na firemní strategii se mírně odlišuje vnímání jednotlivých skupin respondentů. Garanti koučování a koučové na rozdíl od koučovaných spatřují určitou vazbu koučování na strategii organizace. Obdobná situace je i v případě návaznosti mezi koučováním a utvářením firemní kultury. I v této oblasti vidí nejsilnější propojení garanti koučování. Obecně lze předpokládat, že se garanti koučování i koučové podílí na stanovování strategie interního koučování a zároveň garanti koučování mají jakožto pracovníci personálních oddělení blíže k tématu firemní kultury než ostatní respondenti. Rozdíly ve vnímání návaznosti koučování na strategii firmy a na firemní kulturu jsou tedy pravděpodobně spjaté s pracovní rolí garantů koučování.

3.2.2 Řízení procesu interního koučování

Ve všech firmách, které se účastnily šetření, je definovaná osoba, která za interní koučování ve firmě odpovídá, tzn. je garantem koučování. Ve firmách 1. kategorie s rozvinutým

koučováním to bývá specialista vzdělávání. Garant je obvykle zodpovědný za výběr a rozvoj koučů, komunikaci koučování ve firmě, definici a podporu procesu koučování (výběr kouče pro koučovaného, kontraktování, délka koučování, vyhodnocování). Garant 5G1 například uvádí: „Skrze mě teče každé koučování (...) Pomáhám u zrodu vyspecifikovat zakázku a jsem při párování koučů a klientů. Je to časově náročný proces, ale efektivní (...) Musel jsem se naučit znát nástroje, procesy, sledovat trendy ...“ Garant 3G1 svou roli popisuje následovně: „... dohlížím na proces – na setkání zájemců s kouči, kontrakt, zpětnou vazbu přes dotazníky a někdy i telefon, na rozvoj koučů, propagaci (...) Děláním koučovací kavárny, kde se setkávají lidé se zajímavým mluvčím a dozví se, co je koučování (...) koučové tam mluví o svých zkušenostech, jsou tam i ochutnávky koučování ...“ Garanti koučování ve všech zkoumaných firmách mají koučování jen jako částečnou náplň své práce. Například garant 2G1 uvádí, že se koučování věnuje zhruba dvě hodiny týdně.

Garanti spolu s vedením firem definují také komu je interní koučování určeno a kdo se může stát interním koučem. Ve zkoumaných firmách byli interní koučové nejčastěji manažeři, dále pracovníci personálního oddělení a tréninkových center, ale v některých případech také specialisté z jiných částí firmy. Jak uvádí garant 3G1: „... koučové byli nejdříve jen manažeři, ve druhé fázi i senior specialisté, HR generalisté a trenéři pobočkové sítě, ti k tomu mají blízko.“ Interní koučink je ve všech zkoumaných firmách určen všem pracovníkům, v některých případech ale závisí na schválení jejich nadřízeného, viz garant 5G1: „... koučování není omezeno, ale mělo by to mít podporu manažera, že jde o člověka s potenciálem.“

Garanti ve firmách první kategorie usilují o to, aby existovala vazba koučování na ostatní personální činnosti. Vzhledem k tomu, že cílem koučování je nejčastěji zvyšování výkonnosti a osobní rozvoj, návaznost koučování bývá na proces hodnocení a na plánování rozvoje. V některých firmách garanti uvádí, že koučování se využívá také po trénincích a školeních pro lepší převedení získaných znalostí a dovedností do praxe. Viz například garant 5G2: „... v rámci hodnotící schůzky je rozvojová část, kde koučink je jedna z možností na podporu cílů. (...) Používá se také jako follow-up na tréninky a v souvislosti s 360° zpětnou vazbou.“

Koučové i koučování se shodují, že role garanta koučování je v procesu koučování důležitá. Zmiňují důležitost vymezení procesu koučování z toho důvodu, aby se v něm koučování snadno orientovali. Jeden z klientů interního koučování si například postěžoval, že „... proces je neohraničený (...) Měli by ho nastavit jasně ...“ (2I2). Koučové a koučování se zároveň domnívají, že koučování by měli znát a umět doporučit i ostatní pracovníci personálního oddělení (zejména HR business partneri/konzultanti). Viz klient interního koučování 9I1: „... lidé z HR to musí znát a umět doporučit pro situace, pro které se to hodí.“

Na základě výpovědí všech skupin respondentů lze konstatovat, že je důležité, aby ve firmě existoval garant koučování, který má na starost řízení celého procesu koučování. Z hlediska klientů koučování pomáhá garant zejména s orientací v procesu koučování od výběru kouče, až po ukončení koučování, dále komunikuje koučování do organizace a vymezuje, kdo a za jakých podmínek může koučování využívat. Z hlediska koučů je garant důležitý zejména z toho důvodu, že zajišťuje jejich rozvoj a podporuje celý proces koučování. Z hlediska organizace potom zajišťuje efektivitu a kvalitu celého procesu a také konzistentní přístup k rozvoji koučů a modelům koučování uplatňovaných v dané organizaci.

3.2.3 Výběr a rozvoj interních koučů

Výběr interních koučů ve firmách probíhá různými způsoby, přičemž nejčastější je pohovor s garantem koučování. Ve třech firmách na pohovorech participovala také externí společnost. Při pohovorech se sleduje zejména motivace ke koučování a interpersonální dovednosti. Jeden z garantů například uvedl: „Výběr probíhal s pomocí externího dodavatele (...) pomocí interview (...) sledovala se schopnost empatie, vnímavosti vůči druhým, respektu, schopnost se upozadit a naslouchat. Nabídku zapojit se dostávali ti, co byli všeobecně respektováni a uznávaní.“ (3G1) Mezi další metody užívané ve zkoumaných firmách patří assessment centrum a nominace nadřízeným. Součástí procesu výběru bývá také sběr referencí ostatních pracovníků a nadřízeného. V jedné z dotazovaných firem 1. kategorie mají podmínku, že interním koučem se může stát pouze zaměstnanec s přímou zkušeností s koučováním v roli koučovaného. V menších firmách probíhá výběr tak, že garant přímo osloví budoucího kouče.

Správný výběr koučů považují za důležitý všechny skupiny respondentů. Jeden z klientů interního koučování například uvedl, že je „... důležité vybrat správně kouče, aby to byli lidmi uznávaní lídři, nosiči dobrých zpráv a autority.“ (3I2) Obdobně uvádí jiný z klientů interního koučování, že je důležité, aby koučové „... byli profesionálové, aby koučování mělo úroveň (...) měl by proto být kladen důraz na výběr koučů ...“ (2I1) Důležitosti správného výběru koučů jsou si vědomi i samotní interní koučové, viz kouč 9K1: „Dříve kouč byl každý, pro firmu to bylo drahé (...) dneska se stanovila pravidla, co se po koučích vyžaduje.“ (9K1) Všechny skupiny respondentů rovněž uvádí, že je důležité, aby mezi interními kouči byli zastoupeni lidé z odlišných částí firmy a z odlišných pozic, protože to může podpořit jejich důvěryhodnost mezi různými klienty koučování.

Garanti koučování v žádné z dotazovaných firem nemají svůj vlastní formálně definovaný kompetenční model kouče. Někteří uvádí, že při zvažování požadavků na kouče využívají kompetenční model ICF nebo EMCC, případně jejich části. Jeden z garantů například uvádí: „... kromě požadavků ICF, jaký má být kouč (...) bych zdůraznil pokoru a respekt vůči druhým, naslouchání, vnímavost, ochotu upozadit se (...) osobnostní vyzrálost a odolnost (...) ustát i to, že si mě třeba klient nevybere mezi ostatními kouči.“ (3G1) Sami koučové nejčastěji zmiňují, že je důležitá schopnost naslouchat, viz kouč 3K2: „... naslouchat, nedávat rady, soustředit se na lidi (...) empatie a trpělivost.“ Obdobně i kouč 5K1 uvádí: „... umět naslouchat, být neutrální, věřit, že si to člověk najde sám.“

Firmy v 1. kategorii vnímají důležitost rozvoje koučů a většinou investují jak do jejich základního výcviku, tak i do dalšího rozvoje. Mezi další rozvojové aktivity, které firmy poskytují, patří nejčastěji mentorování, trénink na rozvoj dovedností, společné sdílení zkušeností ad. Garant 3G1 uvádí, že koučové: „... mají mít mentorink skupinovou a individuální formou, trénink na dovednosti kouče, čtyři workshopy na sdílení zkušeností (...) někteří si sami aktivně dělají supervizi. (...) Cílem tréninku je používání technik, znalosti (...) mentoring řešíme tak, že ho zajišťují dva nejzkušenější koučové.“ Garant 2G1 uvádí, že jeho představa do budoucna je „... mít stabilní skupinu důvěryhodných koučů, sjednotit jim koučovací minimum a dodržování kodexu (...) monitorovat, kolik odkoučují hodin a stanovit minimum (...) plánujeme také supervizi a mentoring.“ (2G1)

Přestože mají garanti koučování ve většině firem dojem, že se věnují rozvoji a vzdělávání koučů dostatečně, interní koučové by v řadě případů ocenili ještě více rozvoje. Například kouč 3K1 uvedl: „Očekával bych, že když mám dobré reference a koučoval jsem tolik lidí, tak mně firma dá víc peněz na další vzdělávání.“ V některých případech se koučové vzdělávají sami nad rámec toho, co jim poskytuje firma, viz kouč 3K2 „... hodně se vzdělávám sám, teď třeba v alternativních směrech koučování (...) zajímá mě i literatura o koučování.“ Kouč 5K1 uvedl, že si sám z vlastního zájmu zaplatil certifikaci ICF. Ve firmách, kde se do rozvoje koučů neinvestuje, to vnímají koučové jako nedostatečnou podporu ze strany firmy. Například kouč 1K1: „Uvítal bych nějakou podporu, třeba supervizi.“ Dále kouč 9K1: „Firma by nás mohla finančně podporovat (...) například konference apod.“

Někteří respondenti poukazují na to, že ve firmě jsou interní koučové, kteří koučují velice nepravidelně, nebo již dlouhou dobu nekoučovali, takže nemají dostatečnou průpravu. Například koučovaný 4E1 uvedl: „Koučink musí člověk dělat pravidelně. Buď jako manažer, nebo jako kouč, jedině tak získá potřebnou praxi a zkušenost“ Dvě firmy toto řeší tak, že interní kouč musí vykazovat určitý počet „odkoučovaných“ hodin za rok, aby mohl být součástí skupiny interních koučů. Kouč 5K3 uvedl: „Firma by se měla zaměřit na ty, co opravdu chtějí koučovat a do těch investovat.“

Klienti interního koučování jsou se svými kouči téměř ve všech případech velmi spokojeni, nicméně uvádí, že ne všichni interní koučové v nich vzbuzují důvěru. Například klient interního koučování 5I2 uvedl: „Myslím, že někteří z interních koučů se na to nehodí.“ Klient externího koučování 5E3 vyjádřil také obavu ohledně vzdělání interních koučů: „... externí kouč má za sebou dlouholeté studium a praxi, interní jen pár kurzů ...“

Z uvedeného vyplývá, že všechny skupiny respondentů připisují velkou váhu správnému výběru koučů, a to i v souvislosti s tím, že je potřeba, aby interní koučové byli důvěryhodní. Proto by podle všech skupin respondentů měli být vybíráni z různých částí firmy. Koučové se domnívají, že nejdůležitější kompetencí kouče je naslouchání. Všichni respondenti se shodují, že je důležitý rozvoj koučů a zajištění určitých standardů u interních koučů. Mezi respondenty ze skupiny koučů a garantů koučování se objevil v jejich výpovědích rozpor

v pohledu na to, zda firmy dostatečně investují do koučování. Garanti firem 1. kategorie se domnívají, že své kouče podporují v rozvoji dostatečně, což demonstrují výčtem aktivit, jež zajišťují. Oproti tomu z pohledu koučů by do jejich rozvoje mohlo být investováno ještě více prostředků. Tento rozpor může v některých případech být dán tím, že nabídka dalšího rozvoje koučů není individualizovaná, ale je připravována pro celou skupinu interních koučů.

3.2.4 Komunikace koučování v organizaci

Pokud se týká komunikace koučování ve firmě, respondenti shodně uvádějí, že je pro úspěšnost interního koučování zásadní. Oblast komunikace se netýká jen rozšíření povědomí o tom, že interní koučování ve firmě existuje, ale důležité je také dobře vysvětlit, na čem se metoda zakládá, k čemu je vhodné ji použít, jaké jsou její přínosy, pro koho je určena atd. Některé zastoupené firmy se totiž stále potýkají s tím, že koučování je vnímáno coby nápravné opatření nebo mají jinak zkreslené vnímání toho, co koučování je. Viz například kouč 3K1: „Lidé to vnímají, jako nějakou slabost, že nejsou dost dobří (...) Interní koučování by se mělo propagovat jako benefit, ne způsobem ‚nejsi dost dobrý, tak zkus tohle‘ ...“ V některých firmách je zkreslení dané také tím, že koučování bylo dlouhodobě ztotožňováno s tréninkem. Viz například jeden z garantů koučování: „... bylo tu zmatení, čemu se říká koučování. Používalo se to třeba pro manipulaci nebo natáčení na kameru a dávání zpětné vazby. (...) Vnímání se postupně narovnává (...) chceme sjednotit vnímání, co to koučink je a není (...) odbourat nedůvěru vůči interním koučům a tomu, že můžou vynášet informace a odbourat obavu manažerů, že koučovaný podřízený je může ohrozit.“ (3G1)

Pro komunikaci koučování využívají společnosti různé komunikační kanály. Nejčastěji je to intranet, komunikace přes nadřízené a pracovníky personálního oddělení. Garant 2G1 například uvedl, že v jejich firmě „Pomohla propagace HR business partnery ...“ Dále jsou využívány články v časopisech, newslettery, LCD panely, nástěnky, konference a workshopy. Konkrétně se pro komunikaci osvědčilo například následující. Zprv rozhovory s kouči a koučovanými – viz klient interního koučování 3I1: „Do firemního časopisu jsem popsal, jak je koučování přínosné.“ Zadruhé workshopy s „ochutnávkou“

koučování – viz klient interního koučování 5I2: „Popostrčila mě koučovací konference, kde jsem viděla, co všechno se dá koučovat.“ A zatřetí začlenění koučování do procesu hodnocení a plánování rozvoje – viz garant 4G2: „Přímo v aplikaci na hodnocení je tlačítko pro možnost přihlásit se na koučování.“ Jeden z klientů interního koučování také doporučuje „... vzít někoho, kdo to zažil, aby k tomu řekl svůj příběh, udělat scénku, jak to může probíhat (...) lidé si to musí vyzkoušet.“ (5I3)

V komunikaci koučování do firmy má stěžejní roli garant, který jí řídí. Zároveň se ale respondenti shodují, že komunikaci by mělo podpořit i nejvyšší vedení firmy, které by si koučování mělo samo vyzkoušet. Jeden z klientů koučování například uvedl: „Vedení by mělo podporovat koučování a aktivně ho využívat (...) být prostě referencí samo o sobě.“ (10E2) Kouč 3K1 se domnívá, že „... by si osvětu měl převzít generální ředitel.“

Respondenti ze skupiny klientů interního koučování zmiňují, že nejčastěji se o koučování dozvěděli buď na základě doporučení nadřízeného, nebo jiného z kolegů. Viz koučovaný 1I1: „Bylo mi to nabídnuto v rámci mého rozvoje od nadřízené ...“ Podle koučů by měli nadřízení koučování nabízet jako jednu z variant rozvoje. Například kouč 3K3 uvádí: „Hodně záleží na vedoucích, někde koučování běží, jinde to neznají. Pomohlo by, kdyby to manažeři víc propagovali a nabízeli.“ Všichni respondenti se shodují, že ti, kteří si koučování vyzkoušeli, k němu mají obvykle pozitivní vztah a chápou jeho fungování, proto mohou pomoci s komunikací koučování ve firmě. Viz koučovaný 3I2: „Spokojení koučování jsou nejlepší propagátoři.“ Také koučové uvádí, že si řadu klientů zajistili prostřednictvím kladných referencí. Jeden z koučů uvedl, že i koučové samotní mohou šířit povědomí o koučování: „... máme nadšenou skupinu koučů, kteří o tom mluví a doporučují to, protože vědí, že to funguje.“ (5K1)

Ve většině zkoumaných firem se odlišuje pohled garanta koučování od klientů interního koučování v tom, že klienti koučování mají pocit, že o koučování ve firmě není dostatek informací, zatímco garanti se domnívají, že koučování je komunikováno dostatečně. Klient interního koučování uvádí například: „O tom, že ta možnost existuje, neví skoro nikdo. Lidé si nedokáží představit, co to vlastně koučování je. Navíc to vždycky bylo tak, že na koučování měli nárok jen lidé na vyšších pozicích, protože to je drahé.“ (2I2) Neznalost toho,

komu je koučování přístupné, potvrzuje i jiný klient koučování: „Spousta lidí neví, že si o interní koučink může říct, zasloužilo by to větší propagaci, protože si lidé myslí, že to je jen pro manažery ...“ (3I2) Pracovníci mohou mít navíc nedostatek informací o tom, jaké jsou přínosy koučování a k čemu je určené, viz klient koučování 2I1 „... lidé mají zkreslený pohled, jako jsem měl nejdřív i já.“

Výše uvedené lze shrnout tak, že komunikace koučování do organizace je důležitá z pohledu všech skupin respondentů. Jejich názor se rozchází pouze v tom, zda je koučování komunikováno dostatečně. I ve firmách, kde garanti využívají různé způsoby komunikace, zmiňují klienti koučování, že povědomí o koučování ve firmě je nedostatečné. To může být dáno například tím, že řada pracovníků nečte intranetové stránky a firemní časopis apod. Důležité je proto zaměřit se na využití kombinace různých komunikačních kanálů.

3.2.5 Vztah mezi koučem a koučovaným

Důležitým předpokladem pro úspěch koučování je to, aby si klient mohl vybrat kouče sám. Ve většině firem jsou profily interních koučů dostupné buď na intranetu, nebo je zájemcům o koučování rozesílá garant koučování. V některých firmách dělá garant koučování předvýběr kouče podle tématu koučování nebo osobnosti koučovaného a kouče. Klient koučování si následně vybírá ze dvou až pěti koučů. Viz např. respondent 9K1: „HR kouče předvybere na základě problému nebo cíle, co koučovaný má (...) klient pak vybírá mezi třemi až pěti kouči.“

Koučování si nejčastěji vybírají kouče podle referencí kolegů a nadřízených a podle jejich zkušeností. Např. klient interního koučování 3I3 uvedl: „Chtěl jsem někoho zkušeného, životně vyzrálého ...“ Další z klientů interního koučování uvedl: „Zajímalo mě, jaké má kouč zkušenosti, jak přemýšlí (...) radil jsem se s nadřízenou.“ (1I1) Kromě toho jsou klienty koučování zmiňovány určité sympatie, které se musí mezi koučem a koučovaným objevit během prvního setkání. Jeden klient interního koučování uvedl např.: „Kouče jsem si vybral podle osobních sympatií a souznění ...“ (3I2) Další respondent (4I1) uvedl, že si kouče vybral, protože ho kouč během deseti minut „... zcela prokoukl.“ S tím souhlasí i koučové, viz kouč 3K2: „Musíme být sladění na jednu notu ...“

V rámci celého šetření byla všemi respondenty nejčastěji zmiňovaným tématem důvěra. Jeden z klientů externího koučování uvedl, že „Je jedno, jestli je to interní, nebo externí koučink, ale firma by měla vytvořit prostředí pro to, aby mohla vzniknout důvěra.“ (5E1) Garant 1G1 dodává, že v jejich firmě „... v minulosti prosákly nějaké informace z koučování a koučink ztratil jméno.“ Samotní koučové jsou si vědomi, že je důležité s klienty koučování budovat vztah založený na důvěře. Viz výpověď jednoho z koučů (9K1): „Musí tam být zachována důvěryhodnost, aby se klient otevřel (...) musí věřit tomu, že to, co koučovi řeknou, zůstane mezi nimi.“ Problém s důvěrou v interní koučování je zmiňován i v souvislosti s tím, že kouč a koučovaný mohou zastávat obdobnou pozici nebo se znát. Jeden z klientů interního koučování uvedl: „... vybral jsem si kouče, který je ode mě nejdál v organizační struktuře (...) čím jsou lidi k sobě blíží, tím je větší riziko, že tam nenastane důvěra (...) aby interní koučink fungoval, kouč musí být o hodně zkušenější než klient.“ (11I) V některých případech tedy existuje také nedůvěra v kompetence a zkušenosti koučů. Část koučů a koučovaných se shoduje, že interní koučování není vhodné využívat pro citlivá témata a pro nejvyšší pozice. Podle všech skupin respondentů v šetření by pro budování důvěry v interní koučování pomohlo, aby se interního koučování účastnilo i nejvyšší vedení, zajistila se kvalita koučů a byl dostatečně široký výběr koučů, aby si mohl každý zvolit někoho z jiné části firmy.

Nedostatek důvěry v interní kouče zazníval nejvíce ve výpovědích respondentů ze skupiny klientů externího koučování. Klienti externího koučování uvedli například, že: „Interní koučink může fungovat, ale jen pro témata, která nejsou nějakým způsobem citlivá.“ (10E1) A dále: „Před pěti lety mi garant doporučil interní koučování, ale ani jedno jméno ve mně nezbudilo důvěru. Pro seniorní management to nefunguje, protože interní koučové jsou lidi, co nemají přesah (...) fungují spíš pro juniornější pozice.“ (5E1)

Respondenti v souvislosti s důvěrou zmiňují také nezbytnost respektování principu dobrovolnosti při vstupování do koučování, neboť pokud je tento princip porušen, nemůže vzniknout potřebný vztah mezi koučem a koučovaným. Jak uvedl jeden z klientů interního koučování, „Člověk musí chtít nechat se koučovat, nedá se to nařídit.“ (5I3)

Pokud se tedy týká vztahu mezi koučem a koučovaným, respondenti z celého šetření se shodují, že klíčový je vznik a udržení důvěry mezi nimi. Zatímco garanti nijak nezpochybují důvěryhodnost interních koučů, klienti koučování mají tendenci vybírat si interní kouče, kteří jsou jim vzdáleni v organizační struktuře a domnívají se, že interní koučování není možné použít na všechna témata. Svým koučům všichni klienti interního koučování důvěřují, což ale může být dáno mj. způsobem výběru respondentů (prostý výběr) ze strany garantů koučování. Nejskeptičtější jsou vůči internímu koučování klienti externího koučování, kteří zmiňují, že by interní kouče nechtěli využít právě kvůli pochybnostem o zachování důvěry i o jejich kvalitách. Důvodem může být, že většina respondentů ze skupiny klientů externího koučování byli vyšší manažeři, kteří často v koučování řeší citlivá a strategická témata, pro které je vhodnější spíše externí kouč.

3.2.6 Hodnocení a měření přínosů interního koučování

Pouze 3 firmy (všechny z 1. kategorie) systematicky vyhodnocují a měří interní koučování. V ostatních firmách buď vyhodnocování neprobíhá vůbec, nebo pouze nahodile či neformálně. Mezi používané metody patří u systematického měření zejména dotazník na zpětnou vazbu a tzv. triáda. Pokud se týká dotazníků, dvě firmy 1. kategorie využívají dotazník na zpětnou vazbu, který je koučovaným rozesílán na konci koučovacího kontraktu a je zaměřen zejména na spokojenost koučovaného. Dvě společnosti používají pro vyhodnocování koučování triádu, tedy schůzku mezi koučem, koučovaným a nadřízeným koučovaného. Triáda probíhá ve fázi kontraktování za účelem definice cílů koučování a následně po ukončení koučování, kdy se vyhodnocuje, zda bylo stanovených cílů dosaženo a případně se stanovují další doporučení k rozvoji. Méně často se dále používá také 360° zpětná vazba před koučováním a po jeho skončení. Při hodnocení koučování je nejčastěji pozornost zaměřena na spokojenost s koučem a s procesem a dále jsou v některých případech také vyhodnocovány cíle koučování. Například garant 5G1 uvádí, že koučování „... hodnotí vždycky posun v cílech, jak se posunuli v tom, co si stanovili. Dále hodnotí kouče, jak byli spokojeni (...) jsou tam dílčí kompetence, které by kouč měl mít (...) a spokojenost, co se týče nastavování schůzek, jak fungovalo nastavování cílů atd.“ (5G1)

V případě, že je součástí vyhodnocování cílů (ať už v rámci triády, nebo neoficiálně) i nadřízený, neřeší se v souladu s etikou koučování přesný obsah koučování, ale pouze posun koučovaného ve vztahu ke stanoveným cílům. Jak uvedl jeden z koučů: „Nadřízeného může zajímat výsledek a cíl na kterém jsme se domluvili, ale nic mezi tím (...) to, co se řekne, zůstává jen mezi mnou a koučovaným.“ (1K3)

Garanti koučování nejsou zcela jednotní v názoru na měření a hodnocení koučování. Pro některé je dostačující měření spokojenosti, jiní považují za důležité sledovat dlouhodobou změnu ve výkonu aj. Například garant koučování 4G1 uvádí: „Potřeboval bych (...) propojit užitek z koučování nejen do spokojenosti koučovaného a manažera, ale zjistit, jestli se liší v trendu výkon nekoučovaných od koučovaných. (...) Měřením jsme si utvrdili, že koučování má pro firmu význam. Ušetřili jsme 9 milionů tím, že jsme koučovali interně.“ (4G1) Všichni garanti se zmiňují o tom, že měření je důležité. 10 garantů z 2. a 3. kategorie firem, kteří koučování neměří, ho měřit plánuje. Někteří garanti koučování si vedou statistiky ohledně počtu koučů, koučovaných, investice do koučování atd. Tyto statistiky slouží k průběžnému monitorování koučování a mohou být prezentovány vedení při obhajování investic do koučování, viz garant 5G1: „... je to o tom, prezentovat výsledky vedení, aby viděli, že to funguje, že lidi jsou s tím spokojeni a že je to jeden z nástrojů, který opravdu je efektivní. (...) Snažíme se to vyčíslit penězi, takže (...) většinou ukazujeme, jakou úsporu nám to přináší, těch 25 interních koučů, a to i včetně zahrnutí jejich ušlé mzdy, kterou vynakládají na to, že nepracují a koučují. Stále nám to přináší úsporu v milionech, že máme interní kouče a ne externí.“ (5G1) Žádná z firem však nesměřuje k tak komplexnímu měření, jímž je například návratnost investic (ROI), protože je to z pohledu garantů koučování příliš složitá metrika.

Z odpovědí interních koučů vyplývá, že vyžadují průběžně zpětnou vazbu od svých klientů a v některých případech i od jejich nadřízených, a to i ve firmách, kde neexistuje formalizovaný systém vyhodnocování koučování: „... ptám se průběžně po schůzce a v rámci závěrečné triády.“ (5K3) Tato zpětná vazba se týká spokojenosti s průběhem koučování a pro kouče je důležitá z hlediska dalšího směřování procesu koučování i z hlediska dalšího rozvoje svých koučovacích dovedností. Například jeden z koučů uvádí: „Na konci každého sezení se ptám, jestli to bylo přínosné, jestli má nějaký komentář, k tomu

způsobu, jak koučování vedu atd. To je takové to průběžné, a potom když koučování skončí, tak s klientem uzavřu, jestli opravdu došel k tomu, co chtěl ...“ (5K2)

Koučové zpětnou vazbu oceňují, a to jak tu, kterou získají sami, nebo na základě dotazníků, ale shodují se, že nepotřebují více formalizovat proces vyhodnocování koučování. Například kouč 4K1 uvedl, že „... měření je v určité fázi dobré, ale nejsem zastáncem, že je potřeba všechno měřit. Je lepší dělat zastavení a říkat si, jestli to pořád ještě dává smysl v téhle podobě, v téhle frekvenci, pro tyhle typy lidí ...“ Někteří rovněž uvedli, že již přínos koučování pokoušeli kvantifikovat a neosvědčilo se to, viz kouč 1K3: „... jsou to takové odhady, nastřelená čísla (...) Zpětná vazba má význam, ale ne jí kvantifikovat (...) dá se koukat na posun v rámci ročního hodnocení, ale ne to dávat do čísel nebo škálovat, stejně to ti lidé odhadují.“

Všichni respondenti ze skupiny klientů koučování se rovněž shodují, že by jim nevyhovovalo sledovat a vyhodnocovat koučování ve větší míře, neboť jej považují za osobní a nebylo by jim příjemné sdílet přílišné množství detailů. Jeden z klientů koučování například uvedl: „... jsem spokojený, že je to na osobní bázi (...) nebylo by mi příjemné, kdyby nám někdo zasahoval do těch rozhovorů.“ (5I2) Zároveň někteří uváděli, že by je obtěžovala i administrativní zátěž, která je spojená s vyplňováním dotazníků a zpětných vazeb.

Oblast hodnocení a měření přínosů je jediná oblast, ve které se objevuje výrazný názorový rozpor jednotlivých skupin respondentů, který může být dán jejich různými potřebami. Pro garanty je měření koučování důležité, což je zřejmě dáno zejména potřebou obhájit investici prostředků do koučování u vedení a tím, že součástí jejich role je zajistit kvalitu koučování. Respondenty ze skupiny interních koučů nejvíce zajímá, zda jsou klienti koučování spokojeni s procesem a s koučem samotným a daří se jim dosahovat cílů. Toto potřebují zejména pro další směřování koučovacích sezení a pro svůj vlastní rozvoj. Klienti koučování nepovažují měření a hodnocení za důležité, nebo jej dokonce odmítají, protože koučování považují za osobní a měření by pro ně bylo zbytečnou administrativní zátěží.

4 DISKUSE

Cílem empirického šetření bylo identifikovat klíčové faktory interního koučování v organizacích, a to z pohledu hlavních aktérů vstupujících do koučování, tj. garantů koučování, interních koučů a příjemců koučování. V předchozí kapitole bylo prezentováno šest faktorů, které byly identifikovány na základě šetření a se zohledněním teoretických poznatků z odborných zdrojů.

Prvním identifikovaným klíčovým faktorem je *strategie interního koučování*. Cílem koučování je ve většině zkoumaných firem rozvoj potenciálu a zvyšování výkonnosti. Popis implementace koučování do firem, které jej využívají už delší dobu, odpovídá popisu v odborné literatuře (viz 2.1), včetně toho, že se někteří garanti setkali se zaváděním koučování coby nápravného opatření. Garanti uvádí, že je tím porušen základní princip koučování a koučování v těchto případech není funkční metodou a zároveň to může způsobit šíření nedůvěry v tuto metodu. Všichni respondenti se shodují v tom, že koučování by mělo mít podporu vedení, které by si mělo tuto metodu samo vyzkoušet, což je v souladu s doporučeními v odborné literatuře i zahraničních studiích (Ridler & Co, 2016, s. 2; Whitmore, 2004, s. 137).

Odborná literatura (Suchý a Náhlovský, 2007, s. 21–22) dále popisuje, že koučování by mělo být v souladu s vizí a strategií organizace a s jejími cíli. V této oblasti se vnímání jednotlivých skupin respondentů mírně odlišuje, nicméně v žádné odpovědi nezaznělo, že by existovala úplná a vědomě řízená vazba mezi koučováním a strategií organizace. Garanti koučování a koučové spatřují určitou návaznost v tom, že koučování podporuje výkonnost a plnění cílů, a tím i celofiremní strategii. Aby toto bylo dodrženo, je však potřeba, aby cíle stanovené pro koučování byly převážně pracovní, nikoli osobní. Klienti interního koučování přímou návaznost koučování na strategii organizace nevidí.

Pokud se týká vlivu koučování na firemní kulturu a konceptu koučovací kultury, který je v odborné literatuře zmiňován (viz 2.2) s tím, že se jedná o narůstající trend, uvedli dva garanti koučování (oba z 1. kategorie firem,) že ke koučovací kultuře směřují. Ostatní skupiny respondentů v tomto kontextu spatřují určitou návaznost mezi koučováním

a utvářením firemní kultury, ve většině případů ale hovoří o dopadech na úrovni několika prvků, které firemní kulturu utváří, nebo na úrovni určitých částí firmy. V souladu s trendy, které uvádí zahraniční studie (Leonard-Cross, 2010, s. 37), narůstá ve zkoumaných firmách počet pracovníků, kteří se účastní interního koučování a firmy postupně zavádí také týmové koučování.

Druhým identifikovaným faktorem je *řízení procesu interního koučování*. Ve všech zkoumaných firmách existuje garant koučování, který zodpovídá za interní koučování ve firmě. Úlohou garantů je mimo jiné jasné vymezení hranic procesu koučování, proto spolu s vedením definují, kdo se může stát interním koučem a kdo může být koučovaný. Výsledky šetření v tomto směru potvrzují zjištění ze zahraničních studií (American Management Association, 2008, s. 26; Ridler & Co, 2013, s. 8–9), protože interní koučování je ve všech zkoumaných firmách sice přístupné všem zaměstnancům, nicméně nejvíce ho čerpají specialisté a nižší management. Důvodem je převážně nedůvěra v interní kouče ze strany vyššího managementu.

Suchý a Náhlovský (2007, s. 21–22) uvádí, že by měla existovat návaznost koučování na další procesy v organizaci. Garanti v 1. kategorii firem o to usilují zejména v oblasti personálních činností a zajišťují návaznost koučování na proces ročního hodnocení a plánování rozvoje. V některých zkoumaných firmách je koučování navázáno také na tréninky a 360° zpětnou vazbu.

Třetím identifikovaným faktorem je *výběr a rozvoj interních koučů*. Způsob výběru koučů se v jednotlivých firmách liší, využívány jsou standardní metody, které zmiňuje i odborná literatura (St John-Brooks, 2013, s. 183). Všechny skupiny respondentů připisují velkou váhu správnému výběru koučů, a to i v souvislosti s problematickou důvěryhodností interních koučů. Frisch (2007, s. 210–211) doporučuje sestavit si vlastní kompetenční model kouče a vybírat interní kouče podle něj, což nedělá žádná z firem v šetření. Některé však využívají kompetenční modely profesních organizací, například ICF a EMCC.

Firmy z 1. kategorie ve většině případů investují do základního výcviku koučů. Vzhledem k tomu, že neexistuje univerzální shoda na profesních standardech koučů a jednotná

certifikace, každá organizace poskytuje svým koučům odlišný výcvik, s čímž souvisí různorodost využívaných koučovacích přístupů a modelů ve zkoumaných firmách. Garanti koučování potvrzují nejednotnou úroveň mezi interními kouči. Ta by však mohla být zajištěna pouze v případě, kdy by všichni měli stejné vzdělání a zároveň i praxi. Počet povinných „odkoučovaných“ hodin stanovují pouze dvě firmy. Využití různých modelů a přístupů však nemusí být překážkou, neboť jednak většina z nich obsahuje základní společné prvky – viz Carey, Philippon a Cummings (2011, s. 62–64), a dále určitá diverzita mezi kouči a znalost různých metod může být přínosná i vzhledem k různým potřebám koučovaných. Zároveň nelze nikdy očekávat absolutní konzistentnost mezi interními kouči, neboť kouč do koučování vždy přináší nejen své koučovací zkušenosti a dovednosti, ale také svou vlastní osobnost. Pro zajištění alespoň obdobné úrovně mezi interními kouči lze doporučit některou z certifikací, které poskytují profesní sdružení koučů, protože ta zaručuje určitou úroveň vzdělání a počtu „odkoučovaných“ hodin – viz Robertson (2015, s. 78).

Pokud se týká množství vzdělávacích aktivit, rozchází se pohled garantů koučování a koučů na jeho požadované množství. Zejména firmy 1. kategorie se věnují systematickému a dlouhodobému rozvoji koučů v souladu s doporučením v odborné literatuře, viz Chan (2015, s. 33), a investují do vzdělávání koučů velký objem peněz, ale i v těchto firmách zmiňují koučové požadavek na zajištění většího množství rozvojových aktivit. Nejčastěji je ve zkoumaných firmách i v odborných studiích (Rule a Rock, 2011, s. 23) zmiňována absence supervize. V tomto případě lze z praxe ve dvou zkoumaných firmách a v souladu s návrhem Robsona (2016, s. 119) doporučit, aby organizace v případě nedostatku prostředků pro zajištění standardní supervize vytvořila alespoň komunitu interních koučů, která by sloužila k vzájemnému sdílení a rozvoji.

V souladu s tím, co uvádí zahraniční studie (ICF, 2013, s. 7–8), zejména klienti externího koučování zpochybňují kvalitu interních koučů, co se týče jejich vzdělání a praxe v oblasti koučování. Je třeba uvést, že interní koučové většinou nemají koučování jako svou hlavní pracovní náplň, proto je v mnoha případech pochybnost o srovnatelnosti kvality interního a externího kouče do jisté míry oprávněná. O to více by měly organizace dbát na kvalitní výběr a rozvoj svých koučů. Komplexní studie na téma srovnání kvality interních a externích koučů by mohla být předmětem dalších šetření.

Čtvrtým identifikovaným faktorem je *komunikace koučování v organizaci*. Jedná se o oblast, které se odborné zdroje věnují nejméně ze všech popsanych klíčových faktorů. Z pohledu všech skupin respondentů je však zásadní, a to ze dvou hlavních důvodů. Zaprvé je potřeba, aby pracovníci v organizacích vůbec věděli o tom, že existuje možnost interního koučování jako metody rozvoje. Zadruhé je důležité vysvětlit, v čem metoda spočívá, pro koho je vhodná, za jakých podmínek atd., protože se neustále objevují zkreslení v chápání této metody, která souvisí ať už se zmiňovaným problematickým užíváním koučování jako nápravného opatření, tak i se zmatením v užívání pojmu koučování, které je zaměňováno s jinými metodami (viz 1.1). I ve firmách, kde garanti využívají různé způsoby komunikace, zmiňují klienti koučování, že povědomí o koučování ve firmě není dostatečné. Nabízí se tedy možnost využití co největšího množství komunikačních kanálů. Významnou roli v propagaci může mít podle všech skupin respondentů vedení a také ti, co koučováním již prošli a mají s ním pozitivní zkušenost.

Pátým identifikovaným faktorem je *vztah mezi koučem a koučovaným*. V odborných zdrojích (Kilburg, 2007b, s. 245; Page a de Haan, 2014, s. 584–586; Wang, 2013, s. 9–15) je vztah mezi koučem a koučovaným vnímán jakožto nejdůležitější faktor ovlivňující efektivitu koučování jako metody. Všechny firmy zastoupené v šetření umožňují koučovaným vybrat si kouče. Koučované při výběru nejvíce zajímají zkušenosti kouče a vzájemné sympatie.

S tímto faktorem úzce souvisí dva základní principy koučování, které byly popsány v podkapitole 1.1, a to důvěra a dobrovolnost. Nejčastěji zmiňovaným tématem v rámci šetření byla právě důvěra. Zahraniční studie (ICF, 2013, s. 7; Rock a Donde, 2008, s. 7; Wasylshyn, 2007, s. 83) ukazují, že největší problém spojovaný s interním koučováním je nedostatečná důvěryhodnost interních koučů, což se potvrdilo i v případě tohoto šetření, kde největší nedůvěru v interní kouče měli klienti externího koučování. Zvyšování důvěry v interní kouče může souviset se dvěma již zmíněnými faktory, a to s rozvojem koučů a s komunikací. Rozvoj zvyšuje důvěryhodnost kouče a zároveň mu pomáhá řídit a komunikovat etická témata, která s důvěrou úzce souvisí. Pozitivní zkušenost s interním koučováním a její komunikace může rovněž přispět ke zvyšování důvěry v tuto formu koučování. V souvislosti se vztahem mezi koučem

a koučováním lze opět vzpomenout nezbytnost respektování principu dobrovolnosti, který může být porušen zejména, pokud je koučování používáno jako nápravné opatření.

Posledním, šestým, identifikovaným faktorem je *hodnocení a měření přínosů koučování*. Jde o téma, které je v odborné literatuře, studiích i akademických pracích popsáno poměrně zevrubně. Odborné zdroje doporučují koučování měřit až na úroveň počítání návratnosti investic do koučování (viz 2.5). U tohoto tématu se nejvíce liší pohled jednotlivých skupin respondentů. Garanti koučování mají ambici koučování hodnotit a měřit a shodují se, že je to důležité. Pokud se týká použitých metod, tak se však oproti doporučením odborné literatury nejčastěji pohybují jen na úrovni měření spokojenosti, výjimečně na úrovni měření chování a výsledků a nemají ambice měřit koučování až na úroveň návratnosti investic do koučování (ROI). Měření je pro garanty koučování důležité zejména kvůli prezentaci přínosů koučování pro vedení, aby obhájili investice, které se do koučování vkládají. Garanti dvou firem 1. kategorie zmínili, že interní koučování jim ušetří několik milionů korun ročně oproti externímu, což může být dobrý argument pro jeho podporu.

Pro respondenty ze skupiny interních koučů je důležité vědět, zda jsou koučování s procesem koučování spokojení a mají pocit, že se posouvají v dosahování cílů. Toto si v souladu s odbornou literaturou (Crkalová a Reithof, 2012, s. 242; Fischer-Epe, 2006, s. 168–174) sami ověřují během koučování a po jeho skončení a většina z nich uvádí, že další měření nepotřebují a nechtějí. Největší nesouhlas s měřením koučování vyjadřují samotní koučování, kteří zmiňují, že koučování je pro ně osobní a nechtějí sdílet jeho detaily a zároveň mají obavu z administrativní zátěže.

Pokud se týká hodnocení a měření přínosů, je potřeba vyvážit zájmy všech stran. Garanti koučování potřebují mít data pro obhájení investic do koučování a pro efektivní řízení procesu, koučové pro další směřování koučování i vlastního rozvoje a klienti koučování měření nepovažují za důležité, nebo je dokonce odmítají. Toto téma by rovněž mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

Na základě provedeného empirického šetření a studia odborných zdrojů jsem stanovila klíčové faktory pro interní koučování v organizacích. Je však třeba zmínit, že jednotlivé

faktory se do značné míry prolínají a dalo by se na ně nahlížet i z více úhlů pohledu. Například výběr kouče ze strany koučovaného lze pojednat jak z hlediska procesu, tak z hlediska vztahu mezi koučem a koučovaným. Téma důvěry vůči interním koučům se objevuje ve strategii interního koučování, řízení procesu koučování, komunikaci, vztahu mezi koučem a koučovaným atd. Nabízí se tedy možnost využít i jiného členění, například členění z hlediska jednotlivých stran koučování nebo fází koučovacího procesu. Pro doplnění zde uvádím, že kolegyně Mgr. Anna Fraňková, se kterou jsme se společně podílely na představeném šetření, se ve své diplomové práci zabývala bariérami koučování v organizacích (nejen v interním koučování, ale v koučování v organizacích obecně) a poskytla členění bariér právě z hlediska fází koučovacího procesu. V závěru své práce však i ona uvádí, že „... členit bariéry dle jejich výskytu v průběhu koučování není zrovna nejvhodnější, neboť se navzájem prolínají a mnohdy se od sebe dají těžko oddělit, lépe řečeno, nedá se jasně stanovit, kde přesně končí jedna bariéra a kde se objevuje druhá.“ (Fraňková, 2014, s. 55)

Limity empirického šetření jsou dány zejména zvoleným výzkumným vzorkem. Zastoupení respondenti byli vybíráni na základě úsudku, a to zástupkyněmi komerční společnosti. Cílem šetření bylo zmapovat situaci v oblasti firemního koučování v České republice, a to mimo jiné i za účelem možné nabídky služeb ze strany společnosti Koučink akademie. K získaným datům jsem však přistupovala zcela v souladu s metodologií empirického šetření a věřím, že i s určitým odstupem. Již bylo zmíněno, že vzhledem k velikosti výzkumného vzorku šetření není zobecnitelné na celou oblast firemního koučování v České republice.

Pro další zkoumání v této oblasti lze doporučit jednak hlubší zkoumání jednotlivých faktorů (např. šetření na téma srovnání kvality interních a externích koučů nebo na téma efektivity hodnocení a měření koučování) a přínosné by mohlo být také zapojit do šetření další skupinu respondentů, která do koučování v organizacích vstupuje, což jsou nadřízení.

5 ZÁVĚR

Koučování je metoda rozvoje, která v prostředí organizací zažívala v posledních dvou desetiletích velký rozmach, protože pomáhá zvyšovat výkon pracovníků a přistupuje individuálně k jejich rozvojovým potřebám, což organizacím umožňuje lépe se vypořádat s neustálými změnami, které jsou charakteristické pro dnešní dobu. Od individuálního externího koučování organizace postupně přecházejí i k jiným formám koučování, a to zejména k internímu koučování. Aby bylo zajištěno efektivní fungování interního koučování s přínosem pro pracovníka i pro organizaci, je důležité znát klíčové faktory jeho úspěšného fungování a pracovat s nimi.

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat klíčové faktory interního koučování v organizacích, a to v kontextu celého koučovacího procesu. Tématem jsem se zabývala z hlediska teorie i empirie. V teoretické části jsem představila dosavadní poznatky z odborných zdrojů, přičemž nejvíce jsem se zaměřila na jednotlivé části procesu koučování v organizacích, a to od výběru a rozvoje koučů až po vyhodnocení celého koučování. V empirické části práce bylo představeno kvalitativní šetření, na kterém jsem se spolupodílela za účelem naplnění výše uvedeného cíle. Šetření proběhlo v 16 firmách v České republice a zúčastnilo se ho 79 respondentů, které lze rozdělit do čtyř skupin – garanti koučování, koučové, klienti interního koučování a klienti externího koučování. Cílem šetření bylo identifikovat faktory ovlivňující fungování interního koučování, a to z hlediska různých skupin respondentů.

Z poznatků v odborných zdrojích vyplynulo, že se koučování v posledních letech neustále rozvíjelo, a to jak v oblasti témat, kterými se zabývá, dále v oblasti jednotlivých forem koučování, které se uplatňují v organizacích, tak i v počtu koučů a koučovaných. Od nápravy problémů koučovaných se zaměření koučování přesunulo zejména na rozvoj jejich potenciálu a zvyšování výkonnosti. Výhodou koučování oproti jiným metodám rozvoje je jeho individuální přístup a zaměření na změnu postojů, což umožňuje snáze dosahovat vytyčených cílů. Organizace v dnešní době investují nejen do služeb externích koučů, ale vytváří si také skupinu vlastních interních koučů a využívají koučovacího stylu vedení. Kromě jednotlivců se koučují také celé týmy a skupiny. Tím, jak organizace začaly postupně

využívat interní koučování, mají možnost mít kouče nejen pracovníci nejvyššího managementu, ale také střední a nižší management, talenti a v řadě případů i specialisté. Proto v posledních letech postupně stoupal počet koučů i koučovaných a teprve nyní se tento trend zastavuje.

Navzdory tomu, že se interní koučování velmi rozšířilo, odborné zdroje se komplexně nezabývají klíčovými faktory jeho úspěšného fungování v organizacích. Z hlediska naplnění cíle této práce bylo tedy důležité zejména realizované empirické šetření. První výzkumnou otázkou bylo zjistit, jaké jsou klíčové faktory ovlivňující interní koučování v organizacích. Na základě dat získaných během šetření jsem identifikovala šest klíčových faktorů: strategie interního koučování v organizaci, řízení procesu interního koučování, výběr a rozvoj interních koučů, komunikace koučování v organizaci, vztah mezi koučem a koučovaným a hodnocení a měření přínosů koučování.

Druhou výzkumnou otázkou bylo zjistit, jaké jsou odlišnosti ve vnímání těchto faktorů z pohledu různých skupin respondentů. Z výsledků šetření vyplynulo, že ve většině oblastí jsou pohledy různých skupiny respondentů obdobné a liší se zejména mírou důležitosti, kterou daným faktorům připisují. V případě prvního faktoru – strategie interního koučování – se pohled jednotlivých skupin respondentů příliš neliší. Zejména garanti koučování a interní koučové zmiňovali, že při zavádění koučování je důležité správně vymezit jeho cíle a možnosti využití, mít podporu vedení a nepoužívat koučování jako nápravné opatření. Zatímco garanti koučování viděli určitou souvislost mezi koučováním a firemní kulturou i strategií firmy, klienti koučování i koučové jí viděli pouze v menší míře nebo vůbec, což pravděpodobně souvisí s pracovní rolí garanta koučování. Pokud se týká druhého faktoru – řízení procesu interního koučování – je pro všechny skupiny respondentů důležité, aby ve firmě existoval garant koučování, který má na starost řízení celého procesu. Klientům koučování pomáhá s orientací v procesu koučování (od výběru kouče po vyhodnocení koučování), koučům zejména zajišťuje jejich rozvoj a z pohledu celé firmy se stará o efektivitu a kvalitu procesu koučování a také o konzistentní přístup k rozvoji koučů a modelům koučování uplatňovaných v dané firmě. V případě třetího faktoru – výběru a rozvoje interních koučů – považují všichni respondenti za důležité správně vybrat interní kouče, a to zejména v souvislosti s jejich důvěryhodností. V oblasti rozvoje se

objevilo odlišné vnímání toho, zda firma dostatečně investuje do rozvoje svých interních koučů. Koučové oproti garantům koučování zmiňovali opakovaně nedostatečnou podporu v oblasti rozvoje, a to i ve firmách, které do jejich vzdělávání investují značné množství prostředků. Důvodem může být, že se garanti koučování nesoustředí na individualizaci rozvoje pro jednotlivé kouče. Obdobně u čtvrtého faktoru – komunikace koučování v organizaci – klienti interního koučování zmiňovali nedostatečné povědomí o interním koučování mezi zaměstnanci, a to i ve firmách, které se z pohledu garanta koučování komunikací intenzivně zabývají. Důležité je proto využívat pro komunikaci různé komunikační kanály. V případě pátého faktoru – vztahu mezi koučem a koučovaným – se respondenti shodovali, že je důležité, aby si koučování mohli sami vybrat svého kouče. Mezi všemi respondenty v celém šetření zaznívalo nejčastěji téma důvěry v interního kouče, přičemž největší pochybnosti o jejich důvěryhodnosti měli klienti externího koučování, a to pravděpodobně z toho důvodu, že se jednalo o vyšší manažery, kteří při koučování řeší citlivá a strategická témata. Nejvýznamnější názorové rozpory mezi jednotlivými skupinami respondentů se objevily u šestého faktoru – hodnocení a měření přínosů interního koučování. Garanti koučování chtějí koučování hodnotit a měřit, neboť musí obhajovat prostředky, které se na něj vynakládají a zároveň chtějí zajistit jeho kvalitu. Interní kouče zajímá zejména spokojenost koučovaných s ohledem na další možné směřování koučování a na svůj vlastní rozvoj a jakékoli měření nad rámec toho považují za zbytečné. Koučování by nejraději koučování neměřili vůbec kvůli administrativní zátěži a obavám z narušení důvěry.

Pokud se týká srovnání výsledků šetření s teoretickými východisky v odborných zdrojích, lze konstatovat, že se příliš neliší. Rozdíl mezi praxí ve zkoumaných firmách a popisu v odborné literatuře je pouze v tom, že odborná literatura představuje ideální fungování koučování, zatímco realita ve zkoumaných firmách je spíše v souladu s tím, co uvádí zahraniční studie.

Na základě této diplomové práce je možné uvést několik doporučení pro využití v praxi. Organizace by koučování měly zavádět tak, aby fungovalo v souladu s jeho základními principy, tzn. nemělo by fungovat jako nápravné opatření, ale mělo by cílit spíše na rozvoj a zvyšování výkonnosti. V rámci organizace je důležité vyčlenit pracovníka, který

celý proces koučování zastřeší (garant koučování) a bude se zaměřovat na kvalitu interních koučů, protože tím může podpořit jejich důvěryhodnost i efektivní práci s koučovanými. Jeho úlohou by měla být rovněž systematická komunikace interního koučování ve firmě s využitím různých komunikačních kanálů a pozitivních zkušeností pracovníků, kteří již koučováním prošli. Při zvažování, do jaké míry je potřeba koučování měřit a hodnotit, by měly organizace vyvážit potřebu dostatečného množství dat o koučování s nadměrnou administrativní zátěží koučů a koučovaných.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. *Coaching: A Global Study of Successful Practices* [online]. United States: American Management Association, 2008 [vid. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.amanet.org/training/articles/coaching-a-global-study-of-successful-practices-02.aspx>

BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině: psychologie sebekoučování*. Praha: Qed Group, 2015. ISBN 978-80-88099-03-1.

BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Kariérový koučink*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-51-8.

BLUCKERT, Peter. Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training* [online]. 2005, **37**(67), 336–340 [vid. 2017-04-09]. ISSN 0019-7858. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: doi:10.1108/00197850510626785.

CAREY, Wendy, Donald PHILIPPON a Greta CUMMINGS. Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies* [online]. 2011, **5**(1), 51–69 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1935-2611. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: doi:10.1002/jls.20204.

CIPD. *The coaching climate: survey report* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011 [vid. 2017-07-22]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/coaching-climate-report>

CLUTTERBUCK, David. The use of internal resources for coaching and mentoring. *Global Focus: The EFMD Business Magazine* [online]. 2009, **3**(3), 3–6 [vid. 2017-07-23]. ISSN 1784-2344. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=bth&AN=45033190&site=eds-live&scope=site&lang=cs>

CLUTTERBUCK, David a David MEGGINSON. *Making coaching work: creating a coaching culture* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005 [vid. 2017-06-24]. ISBN 1-84398-074-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=ifWk59FRHFgC>

COCULOVÁ, Jana. A Comparison of Internal and External Executive Coaching. *Journal of Applied Management and Investments* [online]. 2015, 4(3), 137-144 [vid. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.jami.org.ua/Papers/JAMI_4_3_137-144.pdf

COOK, Sarah. *Coaching for High Performance: how to develop exceptional results through coaching* [online]. Cambridgeshire: IT Governance Publishing, 2009 [vid. 2017-05-14]. ISBN 978-1-84928-003-7. Dostupné prostřednictvím ProQuest Ebook Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=480390>

COX, Elaine, Tatiana BACHKIROVA a David CLUTTERBUCK. *The complete handbook of coaching* [online]. Los Angeles: SAGE, 2014 [vid. 2017-05-13]. ISBN 978-1-4462-7615-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=6qyHAWAAQBAJ>

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

CROMPTON, Bernadette, Kosmas SMYRNIS a Rui BI. Measuring the influence of business coaching on fast-growth firms. *Small Enterprise Research* [online]. 2012, 19(1), 16–31 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1321-5906. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=bth&AN=82603009&site=eds-live&scope=site&lang=cs>

CUNNINGHAM, Natalie. Choosing an Executive Coach. In: HERHOLDT, Johan. *Mentoring and Coaching in Organizations* [online]. Randburg: Knowres Publishing, 2012, s. 119–123 [vid. 2017-04-09]. ISBN 978-1-86922-214-7. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/reader.action?ppg=1&docID=3544678&tm=1501968963180>

ČESKÁ ASOCIACE KOUČŮ. Postup při akreditaci. *Česká asociace koučů* [online]. 2015 [vid. 2017-07-11]. Dostupné z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/akreditace/postup-pri-akreditaci/>

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada, 2013. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.

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

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7.

DUNN, Maggie. Leadership coaching: The developmental power of the one-on-one. *Employment Relations Today* [online]. 2009, **35**(4), 25–29 [vid. 2017-04-30]. ISSN 0745-7790. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=bth&AN=36272039&site=eds-live&scope=site&lang=cs>

EMCC Czech Republic. Akreditace koučů. *EMCC Czech Republic: European Mentoring & Coaching Council* [online]. Praha, 2016 [vid. 2017-07-11]. Dostupné z: <http://emcc-czech.cz/akreditace/akreditace-koucu/>

Etická platforma profesních organizací koučů [online], 2012 [vid. 2017-07-11]. Dostupné z: <http://www.eppok.cz/>

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

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

FORBES, Raymond. Coaching: What Business and Social Researchers Need To Know About It. *International Journal of Business and Social Research* [online]. 2014, **4**(2), 71–80

[vid. 2017-04-09]. Dostupné z:
<https://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/400/336>

FRAŇKOVÁ, Anna. *Bariéry úspěšného koučování v organizaci*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: Miroslava Dvořáková.

FRISCH, Michael. The emerging role of the internal coach. In: KILBURG, Richard R. a Richard C. DIEDRICH. *The wisdom of coaching: essential papers in consulting psychology for a world of change*. Washington: American Psychological Association, 2007, s. 207–215. ISBN 978-1-59147-787-7.

GALLWEY, Timothy W. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

HAAS, Sheila. Coaching: developing key players. *The Journal Of Nursing Administration* [online]. 1992, 22(6), 54–58 [vid. 2017-04-23]. ISSN 0002-0443. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=cmedm&AN=1597761&site=eds-live&scope=site&lang=cs>

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

HAWKINS, Peter. *Creating a coaching culture* [online]. Maidenhead: Open University Press, 2012 [2017-07-02]. ISBN 978-0-33-523897-2. Dostupné z:
<https://books.google.cz/books?id=JnvuAKYyDPMC>

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.

HOMAN, Madeleine a Linda MILLER. *Coaching in organizations: best coaching practices from the Ken Blanchard Companies* [online]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008 [vid. 2017-04-13]. ISBN 978-0-470-12517-5. Dostupné z:
<https://books.google.cz/books?id=F1HYkpIhkm8C>

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHAN, Jun. Coaching the coaches. *Human Resource Management International Digest* [online]. 2015, **23**(6), 30–33 [vid. 2017-04-09]. ISSN 0967-0734. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: doi:10.1108/HRMID-06-2015-0098.

CHONG, Chin, Zainal ZARIM, Yee YUEN, Booi TAN a Norhasniza HAMID. Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization* [online]. 2016, **23**(2–3), 121–140 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1758-7905. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: doi:10.1108/TLO-03-2015-0016.

ICF. *2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary* [online]. Lexington, 2016 [vid. 2017-05-16]. Dostupné z: https://www.coachfederation.org/files/FileDownloads/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf/.

ICF. *2013 ICF Organizational Coaching Study* [online]. Lexington, 2013 [vid. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://coachfederation.org/orgstudy/>.

ICF Czech Republic. Co je ICF koučink. *ICF CZECH REPUBLIC* [online]. Praha, 2013a [vid. 2017-05-13]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/co-je-icf-koucink.html/>.

ICF Czech Republic. ICF certifikace a akreditace. *ICF CZECH REPUBLIC* [online]. Praha, 2013b [vid. 2017-07-11]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/certifikace/co-jsou-certifikace-a-akreditace-pozadavky-na-certifikace.html/>.

ICF Czech Republic. Kompetence ICF kouče. *ICF CZECH REPUBLIC* [online]. Praha, 2013c [vid. 2017-07-11]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html/>.

INSTITUTE OF LEADERSHIP AND MANAGEMENT. *Creating a coaching culture* [online]. London, Institute of Leadership & Management, 2011 [vid. 2017-04-06]. Dostupné z: https://www.i-l-m.com/downloads/publications/G443_ILM_COACH_REP.pdf/.

IRISSOU, Kay. Coaching and Mentoring – The Definitions. In: HERHOLDT, Johan. *Mentoring and Coaching in Organizations* [online]. Randburg: Knowres Publishing, 2012, s. 19–23 [vid. 2017-04-09]. ISBN 978-1-86922-214. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/reader.action?ppg=1&docID=3544678&tm=1501968963180>.

JONES, Gillian a Ro GORELL. *How to create a coaching culture* [online]. London: Kogan Page, 2014 [2017-06-22]. ISBN 978-0-7494-6978-8. Dostupné prostřednictvím ProQuest Ebook Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=1694975>.

JONES, Rebecca, Stephen WOODS a Yves GUILLAUME. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* [online]. 2016, **89**(2), 249–277 [vid. 2017-04-09]. ISSN 0963-1798. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: [doi:10.1111/joop.12119](https://doi.org/10.1111/joop.12119).

KALLISTA, Petr. *Performance Tuning Coaching* [přednáška]. Praha: Česká pojišťovna, 2016.

KILBURG, Richard. Introduction: the historical and conceptual roots of executive coaching. In: KILBURG, Richard R. a Richard C. DIEDRICH. *The Wisdom of Coaching: essential Papers in Consulting Psychology for a World of Change*. Washington: American Psychological Association, 2007a, s. 3–15. ISBN 978-1-59147-787-7.

KILBURG, Richard. Facilitating intervention adherence in executive coaching: a model and methods. In: KILBURG, Richard R. a Richard C. DIEDRICH. *The wisdom of coaching: essential papers in consulting psychology for a world of change*. Washington: American Psychological Association, 2007b, s. 241–255. ISBN 978-1-59147-787-7.

LANGROVÁ, Veronika. *Rozvoj zaměstnanců metodou koučování se zohledněním problematiky kvality* [online]. Praha, 2008 [vid. 2017-07-05]. Disertační práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: Jaroslav Mužík. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/60868>.

LAW, Ho. *The psychology of coaching, mentoring and learning* [online]. Chichester: John Wiley & Sons, 2013 [vid. 2017-04-09]. ISBN 978-1-119-95466-8. Dostupné prostřednictvím: ProQuest Ebook Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=1376944>.

LEONARD-CROSS, Elouise. Developmental coaching: business benefit – fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review* [online]. 2010, 5(1), 36–47 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1750-2764. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=a9h&AN=48188707&site=eds-live&scope=site&lang=cs/>.

MCKEE, Annie, Felice TILIN a Delores MASON. Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. *International Coaching Psychology Review* [online]. 2009, 4(1), 59–70 [vid. 2017-04-06]. ISSN 1750-2764. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=s3h&AN=38415549&site=eds-live&scope=site&lang=cs/>.

MEYER, Marius. The Bottom-line Impact of Mentoring and Coaching: What is the ROI?. In: HERHOLDT, Johan. *Mentoring and Coaching in Organizations* [online]. Randburg: Knowres Publishing, 2012, s. 8–18 [vid. 2017-04-10]. ISBN 978-1-86922-214. Dostupné prostřednictvím ProQuest Ebook Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/reader.action?ppg=1&docID=3544678&tm=1501968963180/>.

MILNER, Tracy a Ann BOSSERS. Evaluation of the mentor-mentee relationship in an occupational therapy mentorship programme. *Occupational Therapy International* [online]. 2004, 11(2), 96–111 [vid. 2017-04-23]. ISSN 0966-7903. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=a9h&AN=13319438&site=eds-live&scope=site&lang=cs/>.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

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

MORGAN, Howard, Marshall GOLDSMITH a Phil HARKINS. *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets* [online]. Hoboken: Wiley, 2013 [vid. 2017-06-24]. ISBN 0-471-70546-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=bU1FVE6GQ40C&hl>.

MUKHERJEE, Sraban. Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching* [online]. 2012, **10**(2), 76–87 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1741-8305. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=bth&AN=82559655&site=eds-live&scope=site&lang=cs/>.

NIELSEN, Anne a Hanne NØRREKLIT. A discourse analysis of the disciplinary power of management coaching. *Society and Business Review* [online]. 2009, **4**(3), 202–214 [vid. 2017-04-23]. ISSN 1746-5680. Dostupné z: doi:10.1108/17465680910994209.

OGILVY, Helen a Vicky ELLAM-DYSON. Line management involvement in coaching: help or hindrance? A content analysis study. *International Coaching Psychology Review* [online]. 2012, **7**(1), 39–54 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1750-2764. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=s3h&AN=72336609&site=eds-live&scope=site&lang=cs/>.

PAGE, Nadine a Erik DE HAAN. Does executive coaching work?. *Psychologist* [online]. 2014, **27**(8), 582–586 [vid. 2017-04-09]. ISSN 0952-8229. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-84906685373&site=eds-live&scope=site&lang=cs/>.

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

PASSMORE, Jonathan. *Excellence in coaching: the industry guide* [online]. London: Kogan Page Publishers, 2015 [2017-04-20]. ISBN 978-0-7494-7446-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=-_ADCwAAQBAJ/.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

RIDLER & CO. *Case study from the 6th Ridler report: Internal coaching in the big four accountancy firms* [online]. London: Ridler & Co, 2016 [vid. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.ridlerandco.com/ridler-report/>.

RIDLER & CO. *Ridler report 2013: Trends in the use of executive coaching* [online]. London: Ridler & Co, 2013 [vid. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.ridlerandco.com/ridler-report/>.

RIDLER & CO. *Ridler Report 2011: Trends in the use of executive coaching* [online]. London: Ridler & Co, 2011 [vid. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.ridlerandco.com/ridler-report/>.

ROBERTSON, René. Book Highlight – Building a Sustainable Internal Coaching Program. *Global Business and Organizational Excellence* [online]. 2015, **35**(1), 77–86 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1932-2054. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: doi:10.1002/joe.21647.

ROBSON, Mark. An ethnographic study of the introduction of internal supervisors to an internal coaching scheme. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring* [online]. 2016, **14**(2), 106–122 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1741-8305. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=bth&AN=120552138&site=eds-live&scope=site&lang=cs>.

ROCK, David a Ruth DONDE. *Driving change with internal coaching programs* [online]. 2008 [vid. 2017-05-14]. Dostupné z: http://2uxlo5u7jf11pm3f36oan8d6.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/06/Driving_Organisational_Change_with_Internal_Coaching_Programs.pdf.

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

RULE, Matt a David ROCK. *Global trends in the use of coaching in the workplace* [online]. United States: Neuroleadership Group, 2011 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.neuroleadership.com/public/download.aspx?Region=global&FileID=8>.

SEGRS, Jesse, Daniël VLOEBERGHIS, Erik HENDERICKX a Ilke INCEOGLU. Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning & Education* [online]. 2011, 2(2), 204–221 [vid. 2017-07-23]. ISSN 1537-260X. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: doi: 10.5465/AMLE.2011.62798930.

SHERPA COACHING. *Executive Coaching Survey: Public report* [online]. Ohio, 2017 [vid. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.sherpacoaching.com/annual-executive-coaching-survey/>.

SPENCE, Gordon, Michael ARMOUR, Daphne DRIESSEN, Rebecca LEA a Jennifer NORTH. Contributing to coaching knowledge whilst learning how to research: a review and discussion of four student-coaching studies. *Coaching: an international journal of theory, research and practice* [online]. 2016, 9(2), 169–184 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1752-1890. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: doi:10.1080/17521882.2016.1210188.

ST JOHN-BROOKS, Katherine. *Internal Coaching: the Inside Story* [online]. London: Karnac Books, 2013 [vid. 2017-06-15]. ISBN 978-1-78049-172-1. Dostupné prostřednictvím ProQuest Ebook Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=1527425>.

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

STARR, Julie. *Brilliant coaching: how to be a brilliant coach in your workplace*. Edinburgh Gate: Pearson Education, 2008. ISBN 978-0-273-71735-5.

STERN, Lewis. Executive coaching: a working definition. In: KILBURG, Richard R. a Richard C. DIEDRICH. *The Wisdom of Coaching: essential Papers in Consulting Psychology for a World of Change*. Washington: American Psychological Association, 2007, s. 31–38. ISBN 978-1-59147-787-7.

STOUT-ROSTRON, Sunny. *Leadership coaching for results: Cutting-edge practices for coach and client* [online]. Randburg: Knowres Publishing, 2014 [vid. 2017-06-24]. ISBN 978-1-86922-470-7. Dostupné prostřednictvím ProQuest Ebook Central z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/detail.action?docID=3544800>.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 80-858-3460-X.

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

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WANG, Qing. Structure and characteristics of effective coaching practice. *The Coaching Psychologist* [online]. 2013, **9**(1), 7–17 [vid. 2017-04-09]. ISSN 1748-1104. Dostupné prostřednictvím EBSCOhost z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=shib&custid=s1240919&direct=true&db=s3h&AN=91345565&site=eds-live&scope=site&lang=cs>.

WASYLYSHYN, Karol. Executive coaching: an outcome study. In: KILBURG, Richard R. a Richard C. DIEDRICH. *The wisdom of coaching: essential papers in consulting psychology for a world of change*. Washington: American Psychological Association, 2007, s. 79–89. ISBN 978-1-59147-787-7.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

7 PŘÍLOHY*

Příloha A: Dotazník pro garanta koučování	91
Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor – garant.....	96
Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor – interní kouč.....	99
Příloha D: Polostrukturovaný rozhovor – klient koučování.....	101
Příloha E: Dopis pro účastníky šetření (firma z 1. kategorie)	103
Příloha F: Vzor úvodního e-mailu pro garanty koučování.....	104
Příloha G: Tematické okruhy průzkumu.....	105
Příloha H: Přehled a charakteristika firem zastoupených v empirickém šetření.....	106

* Veškeré přílohy této diplomové práce jsou součástí empirického šetření, na němž jsem participovala. Tyto materiály byly použity také v příloze diplomové práce Mgr. Anny Fraňkové (FRÁNKOVÁ, Anna. *Bariéry úspěšného koučování v organizaci*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: Miroslava Dvořáková.), která se na šetření rovněž podílela.

Příloha A: Dotazník pro garanta koučování

Výzkum koučování ve firmách – kvantitativní část

Tento dotazník je součástí výzkumu koučování ve firmách, kterého se Vaše firma účastní. Prosíme Vás o jeho vyplnění a zpětné zaslání ještě před setkáním s tazatelkou Koučink akademie. Všechna data zůstanou anonymní a budou použita pouze pro srovnání s ostatními firmami. Výsledky výzkumu budou k dispozici na podzim 2013.

Data o účastnících se firmě

1. Typ organizace:

- Bankovníctví a pojišťovnictví
- Energetický průmysl
- FMCG
- Chemický a farmaceutický průmysl
- Informační technologie
- Lidské zdroje a personalistika
- Služby
- Telekomunikace
- Výroba a průmysl
- Vzdělávání a školství
- Jiné

2. Počet zaměstnanců:

Obrát společnosti:

3. Na jaké úrovni řízení ve společnosti jste?

4. Ve kterém oddělení pracujete?

5. Jaké typy koučování ve firmě využíváte? Kdy jste přibližně začali (rok)?

- Interní koučink (IK)
 - a) Individuální IK
 - b) Skupinový IK
- Externí koučink (EK)
 - a) Individuální EK
 - b) Skupinový EK
- Manažerský koučovací styl vedení
- „Peer“ koučink (na úrovni kolegů)

6. Kolik ročně investujete do:

(Vyplňte jen u typů koučování, které Vaše firma využívá)

- a) Interního koučování Kč/ročně
- b) Externího koučování Kč/ročně
- c) Rozvoje manažerských koučovacích dovedností Kč/ročně

7. Kolik stojí v průměru jedna hodina externího koučování?

- a) Pro top manažera
- b) Pro střední management
- c) Pro specialistu
- d) Pro talenty

8. Když kalkulujete cenu interního koučování, co do ní zahrnujete?
9. Kolik investujete do vzdělávání interních koučů?
10. Počet koučů ve firmě?
(Vyplňte jen u typů koučování, které Vaše firma využívá)
- a) Interní koučové:
b) Externí koučové (počet využitých externích koučů ročně):
11. Jak dlouhý je výcvik interních koučů? (Uveďte počet dnů výcviku)
12. Počet zaměstnanců, kteří se účastní:
(Vyplňte jen u typů koučování, které Vaše firma využívá)
- a) Interního koučování
b) Externího koučování
c) Výcviku manažerů v koučovacích dovednostech
13. Jaké skupiny zaměstnanců mohou koučink využívat?
- | | | |
|---|---|---|
| a) Interní koučink | b) Externí koučink | c) Výcvik koučovacích dovedností |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/> ▪ Top management <input type="checkbox"/> ▪ Senior management <input type="checkbox"/> ▪ Middle management <input type="checkbox"/> ▪ Team leadeři <input type="checkbox"/> ▪ Experti <input type="checkbox"/> ▪ Jiné (jaké): <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/> ▪ Top management <input type="checkbox"/> ▪ Senior management <input type="checkbox"/> ▪ Middle management <input type="checkbox"/> ▪ Team leadeři <input type="checkbox"/> ▪ Experti <input type="checkbox"/> ▪ Jiné (jaké): <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/> ▪ Top management <input type="checkbox"/> ▪ Senior management <input type="checkbox"/> ▪ Middle management <input type="checkbox"/> ▪ Team leadeři <input type="checkbox"/> ▪ Experti <input type="checkbox"/> ▪ Jiné (jaké): <input type="checkbox"/> |
14. Co je dlouhodobě cílem koučinku ve firmě?
- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobní rozvoj jedince <input type="checkbox"/> ▪ Zlepšení výkonu jedince v nějaké specifické oblasti <input type="checkbox"/> ▪ Rozvoj senior managementu <input type="checkbox"/> ▪ Umožnit jedinci kariérový postup <input type="checkbox"/> ▪ Řešení určitých interpersonálních dovedností jedinců <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj talentů <input type="checkbox"/> ▪ Řízení výkonu <input type="checkbox"/> ▪ Plánování kariéry <input type="checkbox"/> ▪ Řízení změny <input type="checkbox"/> ▪ Trénink (follow up) <input type="checkbox"/> ▪ Nábor zaměstnanců <input type="checkbox"/> ▪ Snižování rizika odchodu zaměstnanců <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytnutí podpory při organizačních či transformačních změnách <input type="checkbox"/> ▪ Podpora angažovanosti zaměstnanců <input type="checkbox"/> ▪ Podpora organizace při dosahování specifických cílů <input type="checkbox"/> ▪ Outplacement <input type="checkbox"/> |
|--|---|---|

15. Počet koučovacích sezení v případě

- a) Interní koučinku
- b) Externí koučinku

16. Délka koučovacího kontraktu:

- a) Interní koučink
- b) Externí koučink

17. Kolik má jeden kouč v průměru v jednom čase klientů:

- a) Interní koučink
- b) Externí koučink

18. Zacílení koučovacího kontraktu:

a) Interní koučink

- Na business
- Na osobní cíle

b) Externí koučink

- Na business
- Na osobní cíle

19. Jaké jsou nejčastější cíle individuálního koučování?

a) Interní koučink

- Zlepšení komunikace
- Posílení manažerských dovedností
- Time management
- Stanovování priorit
- Nadhled
- Zlepšení výkonu
- Zlepšení interpersonálních dovedností
- Osobní rozvoj jedince
- Cíle nejsou definovány
- Jiné (jaké):

b) Externí koučink

- Zlepšení komunikace
- Posílení manažerských dovedností
- Time management
- Stanovování priorit
- Nadhled
- Zlepšení výkonu
- Zlepšení interpersonálních dovedností
- Osobní rozvoj jedince
- Cíle nejsou definovány
- Jiné (jaké):

20. Jaký je záměr koučování ve firmě:

a) Interní koučink

- Náprava/řešení problému
- Benefit
- Rozvoj potenciálu
- Podpora dosahování výsledků firmy

b) Externí koučink

- Náprava/řešení problému
- Benefit
- Rozvoj potenciálu
- Podpora dosahování výsledků firmy

21. Hodnotíte výsledky koučování?

- Ano | ▪ Ne

Pokud jste odpověděli „ne“, pokračujte, prosím otázkou č. 28.

22. Je hodnocení a měření součástí konceptu firemního koučování?

- Ano | ▪ Ne

23. Pokud ano, daří se vám získávat zpětnou vazbu?

- Ano | ▪ Spíše ano | ▪ Spíše ne | ▪ Ne

24. Kdo a co hodnotí u **externího** koučování?

- | a) Klient hodnotí: | b) Kouč hodnotí: | c) Nadřízený hodnotí: | d) HR hodnotí: |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| ▪ Sám sebe <input type="checkbox"/> | ▪ Klienta <input type="checkbox"/> | ▪ Klienta/podřízeného <input type="checkbox"/> | ▪ Kouče <input type="checkbox"/> |
| ▪ Proces <input type="checkbox"/> | ▪ Proces <input type="checkbox"/> | ▪ Proces <input type="checkbox"/> | ▪ Proces <input type="checkbox"/> |
| ▪ Kouče <input type="checkbox"/> | | | |
| ▪ Jiné: <input type="checkbox"/> | ▪ Jiné: <input type="checkbox"/> | ▪ Jiné: <input type="checkbox"/> | ▪ Jiné: <input type="checkbox"/> |

25. Dopady externího koučování ve firmě měříte u klienta na úrovni jeho:

- Spokojenosti
- Znalostí
- Změn chování
- Výsledků

26. Jaké nástroje k tomu využíváte?

- Spokojenost koučovaného (klienta)
- Spokojenost nadřízeného
- Zaměstnanecké průzkumy spokojenosti
- Formalizovanou zpětnou vazbu od okolí (180°, 360°)
- Formalizované hodnocení výkonu (hodnocení zaměstnance)
- Měření návratnosti investic (ROI)

27. Kdo a co hodnotí u **interního** koučování?

a) Klient hodnotí:	b) Kouč hodnotí:	c) Nadřízený hodnotí:	d) HR hodnotí:
▪ Sám sebe <input type="checkbox"/>	▪ Klienta <input type="checkbox"/>	▪ Klienta/podřízeného <input type="checkbox"/>	▪ Kouče <input type="checkbox"/>
▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>
▪ Kouče <input type="checkbox"/>			
▪ Jiné: <input type="checkbox"/>	▪ Jiné: <input type="checkbox"/>	▪ Jiné: <input type="checkbox"/>	▪ Jiné: <input type="checkbox"/>

28. Využíváte k hodnocení interních koučů

a) Supervizi	b) Mentoring
▪ Ano <input type="checkbox"/>	▪ Ano <input type="checkbox"/>
▪ Ne <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>

29. Dopady interního koučování ve firmě měříte u klienta na úrovni jeho:

- Spokojenosti
- Znalostí
- Změn chování
- Výsledků

30. Jaké nástroje k tomu využíváte?

- Spokojenost koučovaného (klienta)
- Spokojenost nadřízeného
- Zaměstnanecké průzkumy spokojenosti
- Formalizovanou zpětnou vazbu od okolí (180°, 360°)
- Formalizované hodnocení výkonu (hodnocení zaměstnance)
- Měření návratnosti investic (ROI)

31. Usilujete o koučovací kulturu ve firmě?

▪ Ano <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>
--------------------------------	-------------------------------

Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor – garant

Kvalitativní část – GARANT

Úvod – navázání vztahu

- Jaké zkušenosti máte s koučováním vy osobně?
- Jaký k němu máte vztah?
- Jak je pro vás metoda koučování důvěryhodná ve srovnání s ostatními metodami? (škála 1-10)
- Jak je koučování vnímáno/podporováno ostatními lidmi ve firmě?

Návaznost na strategii organizace

- V dotazníku jste odpovídal, že cílem koučování je...
- Co z daných cílů je prioritou?
- Je tento cíl součástí celofiremní strategie?
- Co vás vedlo k zavedení koučování do vaší firmy? (viz kvantita: náprava-benefit-rozvoj-podpora výsledků firmy)
- Jak probíhalo zavádění koučování do firmy?
 - Kdo dal první impuls a kdo zavádění podporoval?
 - Co bylo pro zavádění klíčové?
 - Na jaké problémy jste narazili?
 - Co jste zvažovali, když jste se rozhodli koučování do firmy zavést?
- Jak se význam koučování měnil v průběhu času? (+ PROČ!)
- Jak se v čase měnily cíle koučování?
- Jak se měnila angažovanost lidí?
- V jaké době lze vysledovat vrchol koučování?
- Jakou vizi a cíle máte v oblasti koučování do budoucna?
- Vnímáte nějak proměnu firemní kultury v souvislosti se zavedením koučování?
- Jaké jsou klíčové oblasti, které prošly změnou?
 - Způsob komunikace, spokojenost, otevřenost, leadership a management, konflikty, angažovanost a loajalita, způsob hodnocení, ZV (ověřovat konkrétně – pokud změna, jaká?)
- Jak byste byli rádi, aby firemní kultura vypadala?
- Máte zaměstnanecké průzkumy spokojenosti?
 - Měříte pomocí nich firemní kulturu? S jakými výsledky?

Závěr části:

- Kdybyste znovu zaváděli koučink:
 - Co byste určitě udělali?
 - Co byste určitě udělali jinak?
 - Co považujete při implementaci za nejdůležitější?

K jako součást systému = proces

- Popište vaši roli garanta koučování
 - Jaká je vaše pozice ve firmě?
 - Co je ve vaší kompetenci?
 - Co máte na starosti a jaké činnosti řídíte?
 - Co jste se musel naučit, abyste tuto pozici dobře zvládal?
 - Jak jste se k tomu dostal/a?

- Pomáhá vám v tom někdo?
- Kolik času tomu věnujete?
- Prošel/la jste koučinkem?
- Jakým způsobem je do koučování zapojen top management?
 - Podporuje to?
 - Prošel si koučováním?
- Popište proces výběru koučovaných z hlediska IK i EK... (kdo rozhoduje, kdo bude koučován – zaměstnanec sám/manažer/HR...)
 - (Co musí zaměstnanec udělat, aby se koučování mohl zúčastnit?)
- Jaké skupiny zaměstnanců mají nárok na IK a jaké na EK?
- Kdo rozhoduje o tom, že manažeři projdou KSV?
- Jakým způsobem je koučování propojeno se systémem hodnocení?
- Jakým způsobem je koučování propojeno s rozvojem zaměstnanců?
- Je koučování součástí odměňování? Je zde návaznost na stanovené cíle (KPI)?
- Je koučování využíváno jako další z forem rozvoje v návaznosti na trénink?
- Využívá se pro stanovování kontraktu výstupů z 360, osobnostních dotazníků, AC, ZV od nařízeného nebo dalších diagnostických nástrojů?
 - Jak je celá iniciativa ve společnosti komunikována? – z hlediska IK i EK
 - Čím byla odstartována?
 - Od koho informace šly (HR, vedení...)?
 - Byla iniciativa komunikována plošně?
 - Kde je možné informace o koučování dohledat? (www, benefity, PDP plány...)
 - Děláte koučování nějaké PR?
 - Nebo se to zaměstnanec dozví, až když to potřebuje?
 - Jaký je o koučování zájem? (nabídka vs. poptávka)
 - Mezi kterými skupinami zaměstnanců je největší?

Závěr části:

- Co na své roli považujete za nejdůležitější?
 - Co by Vám pomohlo proces řídit efektivněji?
-

Interní koučové

- Kdo jsou interní koučové?
 - Manažeři
 - Z tréninkových center
- Co se týče manažerů koučů – koučují nad rámec pracovní doby, nebo v rámci pracovní doby?
 - Jsou za to placeni?
 - Kolik času měsíčně tím stráví?
- Kdo kouče řídí?
- Jakým způsobem probíhá výběr koučů? (kouči-manažeři/kouči-trenéři)
 - Co při něm sledujete?
 - Řešíte osobnost kouče? Hledáte důvěryhodného člověka?
 - Znalosti?
 - Zkušenosti ve firmě?
 - Kdo výběr dělá? (interně/externě)
- Jakým způsobem probíhá rozvoj a vzdělávání IK? (interně/externě)

- Jaké kompetence jsou pro interní kouče považovány za klíčové? Jsou nějak konkrétně stanovené?
- Co je cílem tréninku? (znalosti, dovednosti, proces...)
- Je trénink zacílen na nějaký konkrétní směr koučování? (systemický, NLP, direktivní...)
- Je součástí systému supervize a mentoring? (interně/externě)
- Je požadováno nějaké konkrétní vzdělání/certifikace? – nabízíte jej jako firma? V jakém rozsahu? Byl to interní nebo externí program?
- Kolik investujete do vzdělávání interních koučů?
- Podporuje firma networking interních koučů na trhu?
- Získávají koučové zpětnou vazbu od svých klientů? (klienti, garant...)
- Jak se se zpětnou vazbou dále pracuje? (Dostane se ZV ke garantovi? Reaguje na ní?)

Externí koučové

- Jakým způsobem probíhá výběr externích koučů?
 - Co při něm sledujete?
 - Kdo výběr dělá? (interně/externě)
 - Co je při výběru klíčové?
 - Je požadováno nějaké konkrétní vzdělání/certifikace?
- Získávají koučové zpětnou vazbu od svých klientů? (klienti, garant...)
- Jak se se zpětnou vazbou dále pracuje? (Dostane se ZV ke garantovi? Reaguje na ní?)
- Kdo kouče řídí?

Měření efektivity a hodnocení koučování

- V dotazníku jste uvedli, že přínosy a efektivitu měříte XY, pojďme si o tom povídat více...
 - Jedná se o formální proces? Jakou máte návratnost?
 - Jak pracujete s výsledky hodnocení a měření v rozvoji procesu koučování?
 - Jak vnímáte, že jsou získaná data směrodatná a jak reflektují podle vás skutečnost?
 - Využili jste je ke konkrétní změně? Jaké?
 - Komunikujete je dále vedení a ovlivňujete tak strategii vzdělávání a rozvoje firmy?
- Jak byste chtěli, aby hodnocení fungovalo?
 - Které údaje by vám pomohly?
 - Kdo nebo co je nejslabším článkem procesu hodnocení a měření?
- Co považujete za klíčové při zavádění hodnocení a měření efektivity koučování?
- Pokud kalkulujete cenu IK, co všechno je v ní obsaženo? (čas, vzdělání kouče...)

Nakonec

- Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?
- Jmenujte 3 věci, které byste změnili?
- Jmenujte 3 věci, které se povedly?
- Jmenujte 3 věci, které byste ostatním firmám doporučili pro zavádění K

Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor – interní kouč

Kvalitativní část - KOUČ

Úvod - navázání vztahu

- Jaké zkušenosti máte s koučováním vy osobně?
 - Co vám osobně koučování přineslo?
 - Co se změnilo ve vašem způsobu vedení lidí, jednání, osobním životě?
 - Jak je pro vás metoda koučování důvěryhodná ve srovnání s ostatními metodami? (škála 1-10)
 - Jak je koučování vnímáno/podporováno ostatními lidmi ve firmě?
-

Návaznost na strategii organizace

- Vnímáte, že je koučování nějakým způsobem napojeno na strategii organizace? Jak?
 - Víte, jak probíhalo zavádění koučování do firmy?
 - Co bylo důvodem k zavádění?
 - Co bylo pro zavádění klíčové?
 - Narazili jste na nějaké problémy?
 - Vnímáte nějak proměnu firemní kultury v souvislosti se zavedením koučování?
 - Jaké jsou klíčové oblasti, které prošly změnou?
 - Způsob komunikace, spokojenost, otevřenost, leadership a management, konflikty, angažovanost a loajalita, způsob hodnocení, ZV (ověřovat konkrétně – pokud změna, jaká?)
-

Interní koučové

- Jakou pozici ve firmě zastáváte? (manažeři nebo koučové z tréninkových center)
 - Jak jste se ke koučování dostal/a?
 - Popište vaši roli ve firmě
 - Co je ve vaší kompetenci?
- Pokud se jedná o manažera-kouče – Koučujete nad rámec pracovní doby, nebo v rámci pracovní doby?
 - Jste za to placen/a?
 - Kolik času měsíčně koučinkem strávíte?
- Je ve firmě někdo, kdo vás, jako kouče řídí? (Má na starost?)
- Které formální požadavky jste musel /a splnit, abyste se mohl/a stát koučem ve vaší organizaci?
 - Vzdělání
 - Počet odkoučovaných hodin
 - Motivace
 - Osobní zralost
- Jakým způsobem probíhá výběr koučů? (kouči-manažeři/kouči-trenéři)
 - Jak probíhá výběr, co jste musel/a udělat proto, abyste jste se mohl/a stát koučem?
 - Kdo výběr dělá? (interně/externě)
- Jakým způsobem probíhá váš rozvoj a vzdělávání? (interně/externě)
 - Jaké kompetence považujete pro interního kouče za klíčové?
 - Co je cílem tréninku? (znalosti, dovednosti, proces...)

- Je trénink zacílen na nějaký konkrétní směr koučování? (systemický, NLP, direktivní...)
- Je součástí systému supervize a mentoring? (interně/externě)
- Podporuje vás firma v získání odborné certifikace?
- Podporuje firma networking interních koučů na trhu?
- Uvítal/a byste případně nějakou podporu ze strany organizace? Jakou?
- Jaké techniky, přístupy jako kouč využíváte?
 - Využíváte ještě nějaké další formy koučování kromě osobního setkávání?
 - Máte zkušenosti také se skupinovým koučováním?
 - Z jakých koučovacích škol vycházíte? (Neurolingvistické programování (NLP), Systemika, Neurovědy...)
 - Jaké techniky využíváte? (čištění prostoru, vision walk, tři klobouky...)
 - Jaká témata se při koučovacích sezeních řeší?
 - V jakém poměru se zaměřujete na business témata a osobní rozvoj koučovaného?
 - Do jaké míry mají zaměstnanci možnost využívat koučink i pro osobní problémy?
 - Změnil se tento poměr nějak za dobu, co ve firmě koučujete?
 - Jak často probíhají sezení?
 - Jak dlouhá jsou?
 - Kolik klientů současně v průměru máte?
 - Jaké klienty koučujete nejčastěji? Z jakých úrovní organizace?
 - Jaké další činnosti kromě koučování zastáváte? (mentorink, trénink...)
 - V jakém poměru?
- Jak získáte zpětnou vazbu od svých klientů? (klienti, garant...)
 - Jak se se zpětnou vazbou dále pracuje? (Dostane se ZV ke garantovi? Reaguje na ní?)
 - Zjišťuje se nějak spokojenost klientů s koučováním? Popřípadě s koučem?
- Jaký je zájem ze strany klientů?
 - Jakým způsobem probíhá výběr kouče ze strany klienta? Má klient možnost vybrat si svého kouče?
- Jak se měří ve firmě přínosy a efektivita koučování?
 - Pokud ano, jakým způsobem?
 - Jedná se o formální proces?
 - Jak vnímáte měření přínosů a efektivity koučinku? Považujete to za nezbytné/zbytečné?
 - Pokud ano, máte přístup k výsledkům měření?

Nakonec

- Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?
- Jmenujte 3 věci, které byste změnili?
- Jmenujte 3 věci, které se povedly?
- Jmenujte 3 věci, které byste ostatním firmám doporučili pro zavádění K

Příloha D: Polostrukturovaný rozhovor – klient koučování

Kvalitativní část – KLIENT

Úvod – navázání vztahu

- Z jakého jste oddělení a jakou pozici ve firmě zastáváte?
 - Jaké zkušenosti máte s koučováním vy osobně?
 - Jaký k němu máte vztah?
 - Jak je pro vás metoda koučování důvěryhodná ve srovnání s ostatními metodami? (škála 1-10)
 - Jak je koučování vnímáno/podporováno ostatními lidmi ve firmě?
-

Návaznost na strategii organizace

- Vnímáte, že je koučování nějakým způsobem napojeno na strategii organizace? Jak?
 - Jaké vnímáte proměny ve firemní kultuře v souvislosti se zavedením koučování?
 - Jaké jsou klíčové oblasti, které prošly změnou?
 - Způsob komunikace, spokojenost, otevřenost, leadership a management, konflikty, angažovanost a loajalita, způsob hodnocení, ZV (ověřovat konkrétně – pokud změna, jaká?)
 - Jak byste byli rádi, aby firemní kultura vypadala?
-

K jako součást systému = proces

POČÁTEK

- S jakým typem koučování máte zkušenost? (IK/EK/individ./skup.)
 - Který typ K hodnotíte jako efektivnější? Pro jaké případy? Z jakého důvodu?
- Popište proces, jakým jste se ke koučování dostal/a. (sám/nadřízený/HR...)
 - Liší se podle typu K?
- Kde je možné informace o koučování dohledat? (www, benefity, PDP plány...)
- Podle čeho jste si vybral/a kouče?
 - Měl/a jste možnost si ho vybrat?
 - Co pro vás ve výběru bylo rozhodující?
- Bylo pro vás snadné se ke koučování dostat? Byl/a jste spokojen/a s procesem výběru?

PRŮBĚH

- Jak přesně probíhal proces koučování?
 - O kolik šlo sezení?
 - Jaká byla délka kontraktu?
 - Jakou formou sezení probíhala? (F2F, telefon, skype...)
 - Která z nich vám nejvíce vyhovovala?
- Jaké cíle jste si do K přinesl/a?
 - Liší se podle typu K? (osobní/byznys...konkrétně: zlepšení komunikace/time management...)
 - Kdo tyto cíle stanovuje? (sám/nadřízený/HR...)
- Splnily se tyto cíle?
- Co dalšího vám K přineslo?
- Byl jste spokojen s průběhem K?
- Zvolil byste tuto metodu i v budoucnu? V jakém případě?

- Jak byste srovnali přínos koučování oproti jiným metodám (školení)... ve smyslu vynaloženého času a investic.
- Byli byste ochotni participovat finančně na koučovacím programu? Pokud ano, tak kolik? (%)
- Platili jste si někdy kouče soukromě?

KONEC

- Měl/a jste možnost ohodnotit užitečnost vašich koučovacích sezení?
- Měl/a jste možnost ohodnotit kouče, s kterým jste pracoval?
- Sledoval někdo další, zda jste dosáhl stanovených cílů? Kdo a jak? (nadřízený/HR...)
- Je podle vás způsob, jakým firma sleduje a vyhodnocuje koučování, dostatečný?

Nakonec

- Doporučil byste metodu koučování i ostatním kolegům?
- Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?
- Jmenujte 3 věci, které byste změnili?
- Jmenujte 3 věci, které se povedly?
- Jmenujte 3 věci, které byste ostatním firmám doporučili pro zavádění K

Příloha E: Dopis pro účastníky šetření (firma z 1. kategorie)

Dobrý den, rádi bychom Vás oslovili ohledně následujícího projektu.

Vaše společnost se účastní průzkumu firem, které využívají koučování jakou součást rozvoje zaměstnanců. **Koučink akademie společně s dalšími společnostmi** vytvořila platformu Klub Koučujících Firem, která sdružuje firmy s cílem sdílet, prohlubovat a spoluvytvářet prostředí inspirující pro řízení změn týmů i firem. Vizí KKF je vytvářet prostředí, které přispívá k celkové změně naší společnosti.

Cílem průzkumu je získat informace o firemním koučování, a to od všech účastnících se stran. Nabídnout firmám pohled nejen zahraničních zkušeností s firemním koučováním, kde jsou data dostupná, ale získat informace o stavu koučování v České republice pohledem účastníků koučovacího procesu dané firmy a ty srovnat v rámci okruhu dalších účastníků mezi sebou.

Průzkum má dvě části, kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní byla za vaši společnost vyplněna vaším HR garantem koučování. Kvalitativní má za cíl oslovit všechny účastníky procesu a sledovat spokojenost, kvalitu, silné stránky i možnosti pro další rozvoj koučování u Vás ve společnosti.

Vy jste byl vybrán/a se průzkumu v některé z níže uvedených rolí účastnit.

Osloveni budou zaměstnanci:

- HR Garant koučování
- Garant tréninkového/koučovacího centra
- Klienti externího koučování 3x
- Klienti interního koučování 3x
- Interní koučové 3x

Kvalitativní průzkum bude veden formou osobního polo-strukturovaného rozhovoru se zástupkyní společnosti Koučink akademie s.r.o. **Dotazovat se Vás bude Bc. Markéta Květoňová.**

Markéta je studentkou navazujícího magisterského studia andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Své studium plánuje zakončit diplomovou prací o konceptu koučovací kultury ve firmách. Během studia měla možnost strávit semestr na polárním kruhu ve Finsku a získat kratší pracovní zkušenosti z headhuntingové agentury a z HR oddělení v pojišťovně.

Markéta Vás bude kontaktovat a domluví s Vámi termín setkání. Průběh průzkumu je stanoven od začátku června 2013 do polovina srpna, data z něj bychom rádi zpracovávali na přelomu srpna a září. Prosíme o vaši součinnost.

Rozhovor bude probíhat na Vašem pracovišti a bude nahráván. Nahrávka slouží pouze pro účely zpracování údajů k průzkumu, který bude dále anonymní. Nahrávka bude přístupna jen tazatelům. Délka rozhovoru je plánována na 40 - 60min, prosím o zajištění klidných prostor, kde může rozhovor probíhat.

Děkujeme Vám za vstřícnost a ochotu podílet se na tomto projektu.

V případě dotazů můžete kontaktovat

Za Koučink Akademii:

PhDr. Veronika Langrová, Ph.D., PCC

tel. 603 161 895

Bc. Markéta Květoňová

tel. 776 665 864

Příloha F: Vzor úvodního e-mailu pro garanty koučování

Dobrý den,

ráda bych Vás oslovila ohledně zahájení průzkumu firemního koučování v ČR vedeného Koučink akademií.

V příloze najdete draft dopisu pro všechny účastníky průzkumu Vaší společnosti.

Dopis je připraven obecně a prosím Vás o jeho **úpravu**, tak aby navazoval na Vaše interní aktivity a informoval jednotlivé účastníky dle Vašich zvyklostí.

Prosím o jeho **zaslání všem zúčastněným**.

Dále v příloze najdete **I. kvantitativní část dotazníku**. Tu prosím **vyplňte a zašlete nám zpět** ještě před tím, než se sejdete s tazatelkou Markétou Květoňovou tak, aby kvalitativní II. část dotazníku mohla navázat na Vaše odpovědi z I. části. Pokud by to bylo možné, prosím dotazník zaslat vyplněný zpět do týdne.

Dále **prosíme o zaslání seznamu účastníků** s jejich kontakty, kteří se budou průzkumu za Vaši společnost v jednotlivých rolích účastnit. Následně s nimi domluvíme schůzky a bude probíhat samotné šetření. To bychom rádi zahájili co nejdříve hned v návaznosti na rozhovor Markéty s Vámi tak, abyste byla první v pořadí dotazovaných.

V příloze také najdete přehled témat, která budou sledována v kvalitativní části z pohledu jednotlivých stran účastníků koučovacího procesu.

Pokud budete mít zájem nahlédnout do dotazníku pro další účastníky šetření, můžeme Vám je zaslat po rozhovoru Markéty s Vámi.

V případě jakýchkoli dotazů jsme Vám k dispozici.

Těšíme se na spolupráci a také na zajímavé výsledky průzkumu firemního koučování.

Děkuji moc,

Veronika

PhDr. Veronika Langrová, Ph.D., PCC

Executive Coach and Leadership Trainer

HR Development Consultant

International Coach Federation

tel.: +420 603 161 895

veronika.langrova@theCoaches.cz

langrova@koucinkakademie.cz

Příloha G: Tematické okruhy průzkumu

Tematické okruhy průzkumu firemního koučování 2013

Kvalitativní část:

Návaznost na strategii organizace

- Co je cílem E/I koučinku ve firmě dlouhodobě
- Součástí strategie a cílů organizace
- Důvody pro zavádění koučinku do firmy
- Jaké jsou cíle a očekávané přínosy IK
- Vliv na firemní kulturu

IK jako součást systému

- Kdo je nositelem IK, garantem IK, zapojení top mng.
- Jak je IK propojen se systémem hodnocení
- Jak je navázán na systém rozvoje zaměstnanců
- Zda je součástí odměňování
- Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?

Interní koučové

- Kdo jsou interní kouči (manažeři/trenéři)
- Role interních koučů (jak jsou rekrutováni, rozvíjeni, řízeni)
- Jaké kompetence jsou pro interní kouče považovány za klíčové
- Jaké techniky, přístupy koučové využívají
- Jak je propojují s dalšími metodami
- Kdo je hodnotí, podle jakých kritérií
- Vzdělávání a podpora interních koučů

Externí koučové

- Výběr externích koučů
- Kvalifikační a kompetenční požadavky na externí kouče
- Hodnocení a zpětná vazba

Komunikace interního koučování zaměstnancům

- Kdo má možnost se účastnit IK – cílové úrovně
- Jak jsou nastavena pravidla účasti
- Jak je celá iniciativa ve společnosti komunikována
- Jaký je zájem a spokojenost koučovaných

Přínosy

- Jak se měří přínos/efektivita interního koučování
- Jaké jsou očekávané trendy v oblasti IK

Příloha H: Přehled a charakteristika firem zastoupených v empirickém šetření

Přehled zúčastněných firem						
Název	Sídlo	Rok založení	Obor podnikání	Stručná charakteristika	Počet Zaměstnanců	
1. kategorie						
Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.	Praha 9 - Kyje, Československá 1329, PSČ 198 21	1991	FMCG	Společnost prodávající nápoje a největší výrobce obalů a obalových materiálů, distributor a obchodník s nealkoholickými nápoji, sítěmi a džusy.	1264	
Česká pojišťovna, a.s.	Praha 1, Spálená 75/16, PSČ 113 04	1827	Bankovníctví a pojišťovnictví	Univerzální pojišťovna v oblasti životního i neživotního pojištění s vedoucím postavením na českém trhu.	4000	
Česká spořitelna, a.s.	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00	1825	Bankovníctví a pojišťovnictví	Největší banka České republiky s více než 5 miliony klientů. Od roku 2000 členem skupiny Erste Group.	10760	
Československá obchodní banka, a.s.	Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 150 57	1964	Bankovníctví a pojišťovnictví	Univerzální banka České republiky poskytující služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volněnlohových operací.	6500	
T-Mobile Czech Republic a.s.	Praha 4 - Chodov, Tomáškova 2144/1, PSČ 148 00	1996	Telekomunikace	Společnost poskytující mobilní služby.	2900	
Danone, a.s.	Praha 3 - Žižkov, Vlnohradská 2828/151, PSČ 130 00	1992	FMCG	Jednička na českém trhu v prodeji mléčných výrobků.	400	
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	Praha 8, Pobřeží 665/21, PSČ 186 00	1991	Bankovníctví a pojišťovnictví	Druhá největší pojišťovna na českém trhu. Nabízí všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké korporace.	3807	
McDonald's ČR spol. s r.o.	Praha 5, Revnická 170/4, PSČ 155 21	1992	FMCG	Největší řetězec se sítí restaurací rychlého občerstvení v České republice.		
2. kategorie						
Sanoř aventis, s.r.o.	Praha 6 - Vokovice, Evropská 846/176a, PSČ 160 00	1991	Chemický a farmaceutický průmysl	Celoseťová farmaceutická společnost.	350	
Saint-Gobain Adfors CZ s.r.o.	Litomyšl, Sokolovská 106, PSČ 570 21	1950	Výroba a průmysl	Společnost vyrábí inovativní výtvarné materiály pro průmyslové aplikace.	1500	
Vivantis, a.s.	Chrudim II., Školní náměstí 14, PSČ 537 01	2001	Služby	Přední český internetový prodejce parfémů, kosmetiky, hodinek, a módních doplňků.	130	
Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o.	Skřivany, Tovární 67//, PSČ 503 52	1992	Výroba a průmysl	Výroba a prodeje jemných plechových obalů pro potravinářské a technické náplně.	410	
NESS Czech s.r.o.	Praha 4, V Parku 2335/20, PSČ 148 00	1991	Informační technologie	Společnost zaměřená na vývoj softwarových produktů, klíčových firemních aplikací, komerčních softwarů, a obranných a telekomunikačních systémů.	550	
Roche, s.r.o.	Praha 7, Dukelských hrdinů č.p.567,č.or.52, PSČ 170 00	1992	Chemický a farmaceutický průmysl	Jeden z předních koncentrá farmaceutického a diagnostického průmyslu se zaměřením na výzkum.	78	
Saint-Gobain Glass Solution CZ, s.r.o.	Brno, Sklenářská 6a3/7, PSČ 619 00	2010	Výroba a průmysl	Významný výrobce a dodavatel výrobků z plochého skla pro stavebnictví, architekturu a interiéry.	750	
Transcom Worldwide Czech Republic, s.r.o.	Praha 9, Kolbenova 942/38a, PSČ 190 00	2002	Služby	Přední dodavatel komplexní správy pohledávek, ale také poskytovatel kvalitních zákaznických a servisních služeb.	140	