

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců

Coaching as a Method of Employees Development

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

VOSÁTKOVÁ

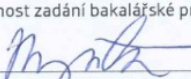

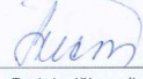
NICOLE

2020

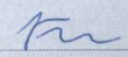
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vosátková	Jméno:	Nicole	Osobní číslo:	475202
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců		
Název bakalářské práce anglicky:	Coaching as a Method of Employees Development		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je popsat využití koučinku jako metody rozvoje zaměstnanců.</p> <p>PŘÍNOS: Bakalářská práce pomoci kvalitativně kvantitativního šetření mezi vybranou skupinou manažerů ukáže možnosti, jak koučování využít v rámci profesního rozvoje manažera. Poukáže na přínosy koučování na pracovišti, jeho využití v manažerské praxi, a navrhne, jak koučování začlenit do rozvoje zaměstnanců a tím současně zvýšit spokojenost zaměstnanců na pracovišti.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - rozvoj zaměstnanců, pojem koučink, typologie koučinku, průběh procesu koučování, kouč; 3. Empirická část - kvalitativní výzkumné šetření, dotazníkové šetření; 4.Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>WHITMORE, J. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 2004.</p> <p>KIMSEY-HOUSE, H., SANDAHAL, P.,... Ko-aktivní koučink. Transformace firem, změna a osobní růst. Praha: Synergie, 2017.</p> <p>SUCHÝ, J. Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu. Praha: Grada, 2006.</p> <p>HABERLEITNER, E., DEISTLER, E.,... Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada, 2009.</p> <p>CIPRO, M. Psychoanalytické koučování. Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Praha: Grada, 2015.</p> <p>STACKE, E. Koučování pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	12.12.2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.4.2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30.9.2021		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 02. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Vosátková, Nicole. *Koučink jako metoda rozvoje zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce.
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala a vyslovila uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku této bakalářské práce.

Děkuji především PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D., vedoucí této bakalářské práce, za její ochotu, trpělivost, čas a velkou podporu, kterou mi věnovala. Děkuji rovněž za metodické vedení, podnětné rady a připomínky, které mi při tvorbě této bakalářské práce poskytovala.

Dále bych ráda poděkovala Lence Zelingerové, Dis., výkonné ředitelce Koučink Centra, s.r.o., za poskytnutí materiálů pro psaní této bakalářské práce a za možnost účastnit se prvního modulu kurzu Kouč.

Poděkování patří také koučům, kteří mi poskytli rozhovory a sdíleli se mnou své zkušenosti.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá rozvojovou metodou koučování, kterou podrobněji popisuje a prozkoumává z pohledu zaměstnanců a samotných profesionálních koučů. Cílem této bakalářské práce je analyzovat a popsat využití rozvojové metody koučování u zaměstnanců firem v České republice a zároveň z pohledů vybraných akreditovaných koučů, a na základě těchto informací porovnat odpovědi obou subjektů. V teoretické části práce popisuje podstatu koučování a kompetence kouče. Praktická část analyzuje využití koučování u zaměstnanců a popisuje názory a zkušenosti z praxe jednotlivých koučů, pomocí kvalitativně kvantitativního šetření. Získané informace a odpovědi obou subjektů jsou následně porovnány. Přínosem bakalářské práce jsou především získané odpovědi na tři základní výzkumné otázky – zjištění důvodů neposkytování koučinku zaměstnancům ve firmách, důvodů neúčasti koučování zaměstnanců a vytyčení hlavních přínosů koučování. Následně na základě zjištěných informací také navržení pro kouče a doporučení pro zaměstnavatele pro budoucí rozvoj jejich zaměstnanců, a tím současně zvýšení spokojenosti na pracovišti. Obecné závěry bakalářské práce a následná doporučení mohou být využity veškerými společnostmi, které se chtějí na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím koučinku zaměřit.

Klíčová slova

koučování, kouč, rozvojová metoda, spokojenost zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, řízení a vedení lidí, efektivita

Abstract

This bachelor thesis considers the development method of coaching, examined from perspectives of employees and professional coaches in detail. The aim of this bachelor thesis is to analyse and describe the use of development method coaching from perspectives of employees of companies in the Czech Republic and also from perspectives of the accredited coaches. The theoretical part of the thesis describes the principle of coaching and the competencies of the coach. The practical component analyses, through the use of qualitative quantitative survey, the experience of employees and describes the opinions and experiences of selected accredited coaches from their practice. The answers and information provided by both subjects are then thoroughly reviewed. The benefits of this bachelor thesis are in particular answers obtained for three basic exploratory questions – identifying the reasons for non-participation, the reasons for non-provision of coaching to employees and to find the main advantages in using the coaching process. Recommendations are then able to be proposed to employers based on the information obtained allowing for the future development and increased satisfaction of employees in the workplace. The conclusion of bachelor thesis and subsequent recommendations can be useful for all companies that want to focus on development of employees through coaching.

Key words

coaching, coach, development method, employee satisfaction, development of employees, leadership, efficiency

Obsah

Úvod.....	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1 Rozvoj zaměstnanců	8
1.1 Výchova a vzdělávání zaměstnanců	8
1.1.1 Pojetí vzdělávání a rozvoje.....	9
1.2 Vedení a řízení lidí	9
1.2.1 Manažerské styly vedení lidí – situační vedení	11
2 Koučink	14
2.1 Historie koučinku.....	14
2.2 Definice koučování	15
2.3 Typologie koučinku.....	17
2.3.1 Typy koučinku	17
2.3.2 Formy koučování.....	18
2.3.3 Metody Koučování	20
2.4 Průběh procesu koučování	23
2.4.1 Ujasnění zakázky	23
2.4.2 Rozhovory s koučem	24
2.4.3 Vyhodnocení procesu.....	26
2.5 Kouč.....	28
2.5.1 Osobnost kouče	30
2.5.2 Kompetence kouče	32
2.5.3 Manažer v roli kouče.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 Cíl průzkumného šetření.....	38
3.1 Stanovení výzkumných otázek	38
3.2 Dotazníkové šetření.....	38
3.2.1 Metodika průzkumu.....	39
3.2.2 Analýza výsledků	40
3.2.3 Souhrn výsledků dotazníkového šetření	53
3.3 Rozhovory.....	54

3.3.1	Metodika průzkumu.....	55
3.3.2	Analýza rozhovorů.....	56
3.3.3	Souhrn rozhovorů	60
3.4	Porovnání výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření.....	61
3.5	Zjištěné odpovědi na hlavní výzkumné otázky	62
3.6	Návrhy a doporučení	63
	Závěr	66
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam obrázků	72
	Seznam tabulek	73
	Seznam grafů.....	74
	Seznam příloh.....	75

Seznam zkratk

- **EQ** = Emoční/Emocionální kvocient
- **GROW** = Metoda koučování, autor John Whitmore
- **ICF** = International Coach Federation/*Mezinárodní federace koučů*
- **IQ** = Inteligenční kvocient
- **NLP** = Neurolingvistické programování

Úvod

Oblastí zájmu této bakalářské práce je koučování jako metoda rozvoje zaměstnanců, kterou jsem se rozhodla podrobněji prozkoumat z pohledu zaměstnanců a zároveň z pohledu samotných koučů. Rozvojová metoda koučování či *koučink* se čím dál tím více stává populární a využívanou metodou. Koučování patří v současné době k často skloňovaným termínům ve firmách a stále častěji i v osobním životě. V současnosti se ve společnostech klade velký důraz na implementaci různých metod rozvoje osobnostních i pracovních dovedností zaměstnanců, ale také na styly vedení lidí. Koučování je jedna z využívaných metod v těchto oblastech, avšak je zároveň stále považována za moderní metodu a novinku na trhu v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Tematicky se práce zaměřuje na koučovací proces a jeho podstatu. I přes časté skloňování tohoto pojmu v manažerském prostředí, zabýváme-li se pracovním prostředím, považují manažeři koučování za metodu, která se ničím neodlišuje od dosud používaných metod vedení. V důsledku toho je možné se setkat s despektem, znevažováním této metody a nesprávnou aplikací při vedení lidí. Dále tak dochází k neúplnému využití schopností a vlastností zaměstnanců a k nevyužití potenciálu firmy, který je právě možný ukázat správným vedením lidí, a to zejména klíčových zaměstnanců. Většina firem se v posledních letech sice rozhodla zaměřit na rozvoj lidských zdrojů, z důvodu přicházejících nových změn způsobených postupující globalizací a rozvojem nových technologií, ale je nutné si uvědomit, že mít pouze dostatek kvalitních zaměstnanců s požadovanými odbornými znalostmi nestačí. Velice důležitou součástí práce zaměstnanců je jejich celková motivace, angažovanost v práci a maximální využití jejich potenciálu, jelikož pouze tak mohou zaměstnanci přinést díky svým aktivním přístupům přidanou hodnotu dané firmě a přispět tak k dosažení lepších výsledků.

Z těchto důvodů jsem si jako téma své bakalářské práce zvolila jednu z účinných metod využití skrytého lidského potenciálu, a to je právě koučink. Dalším důvodem pro výběr tohoto tématu je skutečnost, že ve většině případů nemá společnost konkrétní představu o koučovacím procesu a jeho přínosech. Často se také stává, že lidé mají o koučování negativní doslech a je vnímán jako módní záležitost, tudíž se někteří jednotlivci k využití koučinku staví s určitým despektem. Dalšími příčinami výběru tohoto tématu jsou vlastní zkušenosti s koučovacím procesem v roli koučujícího, ale také zkouška v roli kouče, prostřednictvím prvního modulu vzdělávacího kurzu Kouč a z toho plynoucí zájem o osobní i profesní rozvoj týkající se koučování i v budoucnu.

Předmětem práce je snaha o srozumitelné vysvětlení definice, podstaty, významu, přínosů a průběhu procesu koučování, neboť právě to má zásadní vliv na využití koučování ve firmách a rozvoj zaměstnanců.

Hlavním záměrem a cílem bakalářské práce je analyzovat a popsat využití koučinku jako metody rozvoje zaměstnanců ve firmách. Zdrojem informací je odborná literatura, vlastní zkušenosti s koučováním a tuzemské průzkumy.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se bude zabývat především úvodem do problematiky koučování, představením procesu koučování a popisem role kouče a jeho požadovaných kompetencí. Praktická část bude zaměřena na komparaci shromážděných dat z dotazníkového šetření zaměstnanců firem v České republice a z rozhovorů s vybranými akreditovanými kouči s dlouholetou praxí.

Metody v práci užití vychází z výše uvedených dispozic a parametrů. Předně půjde o pozorování, třídění, rozbor a popis. Současně bude využito schematických a grafických prvků.

Bakalářská práce započne zjištěním současného stavu poznání dané problematiky. Dále teoretickou částí, která se bude zprvu zabývat úvodem do problematiky, rozvojem zaměstnanců, vzděláváním zaměstnanců a vedením a řízením lidí. Dále vysvětlením pojmu koučink a jeho historií, rozbohem typologie koučinku, představením a popisem průběhu procesu koučování a na závěr popisem profese kouče a vlastností, kterými by měl kouč disponovat. Praktická část, vycházející z předešlých teoretických poznatků, bude zaměřena na zjištění informací o využívání procesu koučování. Nejprve se bude zabývat představením cílů bakalářské práce, dále analýzou dotazníkového šetření a následně analýzou kvalitativní metody šetření pomocí rozhovorů s jednotlivými kouči. V praktické části se budou zjišťovat tři hlavní výzkumné otázky:

- Proč většina zaměstnanců nemá ve firmě koučování k dispozici?
- Z jakých důvodů mnoho zaměstnanců nikdy koučování nevyužilo?
- Jaké přínosy má rozvojová metoda koučování především?

Na závěr přijde vyhodnocení, souhrn výsledků, srovnání výsledků a na jejich základě stanovení návrhů a doporučení.

Závěry této bakalářské práce pak mohou být podkladem pro rozhodování firem v otázce uplatňování koučování jako efektivní metody pro rozvoj zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Rozvoj zaměstnanců

Tato kapitola se věnuje teorii rozvoje zaměstnanců, výchovy a vzdělávání zaměstnanců, péči o pracovníky, vedení a řízení lidí a rozdíly mezi nimi. Uvádí základní manažerské styly situačního vedení a zdůrazňuje významnost lidských zdrojů v organizaci, což úzce souvisí s tématem bakalářské práce.

„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“ (Koubek, 2007, str. 343)

1.1 Výchova a vzdělávání zaměstnanců

„Výchova a vzdělávání představují proces směřující k rozvíjení poznání a k upevnění či změně postojů, chování a jednání člověka při uplatňování poznání v sociálních a pracovních vztazích a při výkonu praktické činnosti.“ (Barták, 2015, str.7)

Pro každého podřízeného má významnou hodnotu jak profesní, tak i sociální vzdělávání. Důležitá je motivace vzdělaného, čím více vzdělávání či výchova zaměstnance odpovídá jeho zájmům a potřebám, tím je pak výsledek hodnotnější. Jak uvádí Barták: *„jádro výchovného procesu spočívá v tom, aby si jednotlivec dovedl vytvořit. Upevnit svou hodnotovou orientaci a dospěl k harmonickému a vnitřně sourodému systému motivací, postojů, orientací a aspirací.“* (Barták, 2015, str.10)

Výchova v širším smyslu bývá definována jako záměrné působení na rozvoj osobnosti. Beneš dodává, že výchova je definována jako záměrné ovlivňování vychovaného. Výchova sleduje cíle, tzn., je určena převážně ke změně dispozic k jednání a chování v souladu s daným cílem. Průcha ve své knize uvádí, že výchova v užším slova smyslu je chápána jako: *„výchova dobrých mravů, je spjata s výchovou mravní, vlasteneckou, k rodičovství apod.“* (Průcha, 2013, str. 56)

Dále také ochota a snaha stát se z objektu postupně významnějším subjektem vzdělávacího procesu aktivně spolupracujícím na dosahování žádoucích cílů.

Vzdělávání je druhým základním pojmem a představuje důležitou oblast společenského a ekonomického života. Prolíná se celým životem osoby. Nejčastěji začíná ve školních vzdělávacích institucích a dále pokračuje dalším osobním a profesním vzděláním člověka. Mužík podotýká, že profesní vzdělávání spadá do konceptu celoživotního učení, protože patří z hlediska délky k nejdelším v životě člověka.

Výchova a vzdělávání mají kognitivní složku, poznávací složku, a konativní složku neboli složku výkonovou. Cílem obou je, ve vzájemné vazbě, tvorba, upevňování, prohlubování a rozšiřování vědomostí a dovedností a rozvoj profesních, sociálních a osobnostních způsobilostí člověka. Samotný pojem vzdělávání je možné definovat jako institucionalizovanou činnost, která je zaměřená na získávání informací, vědomostí a dovedností (Mužík, 2012, str. 23)

„Pod pojmem vzdělávání se rozumí převážně proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností. Vzdělávání je tak převážně didaktickou záležitostí, otázkou správné výuky“ (Beneš, 2014, str. 15)

Barták (2015, str. 11) dodává, že vzdělávání je plánovitou činností, která pomáhá naučit se správně a následně poznatky využívat v praxi a že mezi vzděláváním a rozvojem není jasných hranic.

1.1.1 Pojetí vzdělávání a rozvoje

Požadavky na znalosti a kompetence člověka v moderní společnosti se stále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. „*Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.*“ (Koubek, 2007, str. 252)

Jak dále uvádí Koubek (2007, str. 253) ve své knize „*základem úspěšného podnikání a úspěšnosti jakékoli firmy je flexibilita a připravenost na změny*“. Flexibilitu organizace vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou připraveni na změnu a zároveň ji akceptují i podporují. Proto je v dnešní době péče o vytváření pracovních schopností pracovníků organizace zřejmě tím nejdůležitějším úkolem personální práce. V současné době již nestačí tradiční vzdělávání zaměstnanců jako je například zácvik či doškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity, jelikož právě tyto aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků především spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků, jelikož formování pracovních schopností zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které pak hrají důležitou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, tedy i pracovní chování, a vědomí (potřeby, zájmy, hodnoty, postoje a normy), i motivaci pracovníka. Odrážejí se tedy i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy vytváření týmů a rozhodně i individuální a kolektivní pracovní výkon. (Koubek, 2007, str. 253)

1.2 Vedení a řízení lidí

Téma vedení a řízení lidí spadá do manažerských funkcí. Vedení lidí v podstatě znamená, že jsme něco naplánovali, zorganizovali, zajistili dané pracovníky a pak už nám nezbyvá nic jiného než pracovníky správně vést, aby pracovali v žádoucí kvalitě směrem k naplnění námi vytyčených cílů. Vedení lidí je tedy daný proces, který ovlivňuje lidi takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosažení cílů organizace. Vedení je zároveň součástí řízení, považována za hlavní náplň manažerské práce. Při vedení jde tedy o schopnost přesvědčovat jiné osoby o snaze dosažení stanovených cílů neboli způsob, kdy se vedoucí snaží ovlivnit chování podřízených. Není to však synonymem pro řízení. (Donelly, 1997, str. 458)

„*Někteří autoři se domnívají, že vedení je synonymem pro řízení, pro management. Tato domněnka není správná. Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Rozdíl mezi vedením a řízením může být definován následujícím způsobem: Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupině dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.*“ (Donelly, 1997, str. 458)

„Řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.“ (Amstrong, 1999, str. 149)

Řízení lidských zdrojů by se tedy mělo zaměřit na zájmy managementu, strategický přístup, chápání lidí jako cenného majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů, dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců). Dále dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace a na potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot podporované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu. Řízení lidských zdrojů v oblasti zaměstnávání a rozvoje lidí musí být zaměřeno na dosažení konkurenční výhody podniku právě prostřednictvím lidí. Pracovníci jsou tedy tím nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud se jedná o kvalifikované pracovníky.

Za řízení považujeme, když druhí plní naše úkoly. Vedení znamená, když druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme společně. Vedení lidí tedy znamená vychovávat lidi k samostatnosti a odpovědnosti. Směřovat je, vytvářet jim podmínky, ale nechávat volnost na samostatné rozhodování a vymýšlení. Naopak řízení znamená spíše lidem říkat, co mají dělat, jak to mají dělat, kdy to mají dělat apod. Záleží, zda chceme zvát do hry i další zúčastněné osoby a chceme jim dát více možností pro sdělení jejich názorů nebo chceme do všeho zasahovat a mít na vše vliv. Být ve svém působení aktivní. Řídit lidi bylo moderní spíše na začátku 20. století, dnešní přístup k managementu jde však jednoznačně cestou vedení. Abychom si však ujasnili rozdíly mezi vedením a řízením lidí, jejich rozdíly jsou vypsány v tabulce na druhé straně.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi řízením a vedením

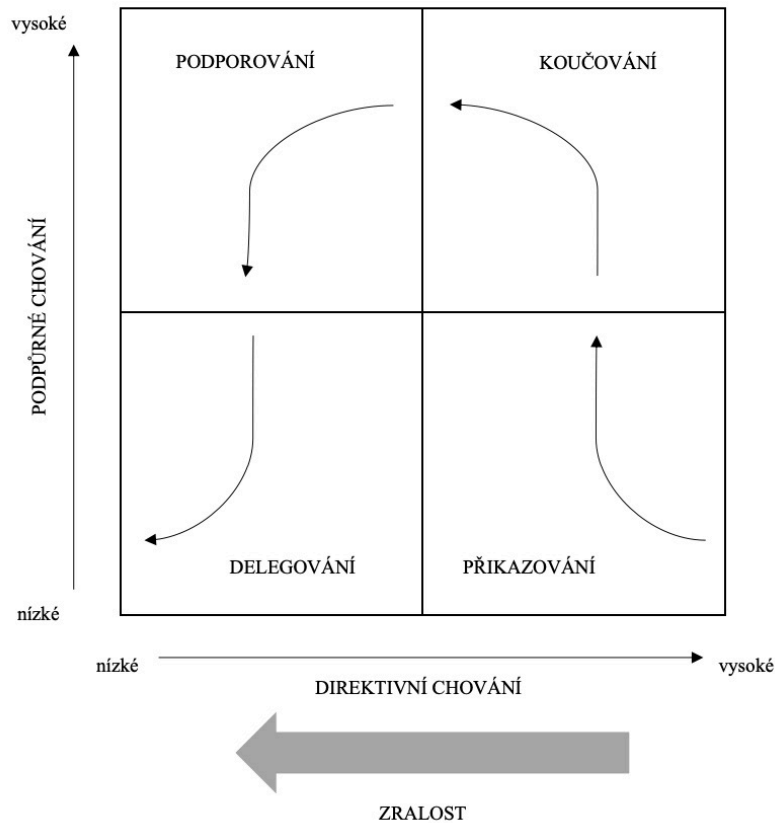
ŘÍZENÍ	VEDENÍ
⇒ <i>Plánování a tvorba rozpočtů:</i> stanovení podrobných kroků a časových plánů k dosažení potřebných výsledků, následně alokace zdrojů nezbytných pro jejich uskutečnění.	⇒ <i>Stanovení směru:</i> vytvoření vize budoucnosti (často velmi vzdálené budoucnosti) a strategii k dosažení změn potřebných pro uskutečnění této vize.
⇒ <i>Organizování a výběr pracovníků:</i> vytvoření určité struktury pro splnění plánovaných požadavků, výběr pracovníků na daná místa a v této struktuře, delegování, odpovědnosti a pravomocí ke splnění plánu, vytváření pravidel a postupů, které lidem pomáhají udržovat směr, a vývoj metod nebo systémů ke sledování výsledků	⇒ <i>Zapojení lidí:</i> komunikace směru slovy a činy vůči všem, jejichž spolupráce může být potřebná pro vytvoření týmů a koalic, které vizí a strategie chápou a věří v její platnost.
⇒ <i>Kontrola a řešení problémů:</i> sledování výsledků a odchylek od plánu, plánování a organizace postupů řešících tyto problémy.	⇒ <i>Motivování a inspirování:</i> aktivizace lidí k překonání zásadních bariér tvořených pravidly, byrokracií a zdroji tím, že uspokojujeme jejich základní (často opomíjené) potřeby.
⇒ Vytváří určitou míru předvídatelnosti a pořádku a v souladu s tím má potenciál dosahovat krátkodobých výsledků očekávaných různými zájmovými skupinami (např. zákazníci: vždy dodržet časový termín, akcionáři: nepřekročit rozpočet).	⇒ Vytváří změny, často značně rozsáhle, a má potenciál vést k mimořádně užitečným změnám (např. vývoj nových produktů požadovaných zákazníky, nový přístup k řízení lidských zdrojů, které firmě pomůže zvýšit konkurenceschopnost.)

(Zdroj: upraveno dle Horákové, 2000, str. 136)

1.2.1 Manažerské styly vedení lidí – situační vedení

Vedení lidí patří do jedné z hlavních činností manažerů, od kterých se očekává, že budou řídit své týmy, podřízené správně motivovat a vést k cíli, mentorovat a celkově vést jejich vliv v týmu i v podniku. Manažeři při konání své činnosti, při řízeních podřízených, používají různé styly vedení, které následně odráží vztah mezi nadřízeným a podřízeným, mezi zaměstnanci, a výsledky jejich týmové práce. Situační vedení je způsob vedení, který vychází ze zásady, že různé lidi v týmu vedeme v různých situacích odlišným způsobem. Někdy bývá označováno také jako situační leadership. Autory této manažerské teorie, kde rozlišili čtyři fáze optimálního vývoje působení manažera na skupinu lidí, jsou Ken Blanchard a Paul Hersey. (Plamínek, 2018, str. 109; www.dusanjilek.cz) Situační vedení lze jednoduše znázornit následujícím grafem:

Obrázek 1 - Situační vedení lidí



(Zdroj: upraveno dle Plamínka, 2019, str. 110)

V první fázi (přikazování) výslovně dominuje kontrola nad podporou, ve druhé fázi (koučování) stoupá podpora, při zachování vysoké úrovně kontroly, ve třetí (podporování) se míra kontroly snižuje a lidem ve skupině se dostává převážně podpory a na závěr se v poslední fázi, výsledné fázi vývoje (delegování), vytváří dostatečná důvěra ve skupinu, tudíž není nutná ani stálá podpora, ani stálá kontrola. Vývojové procesy, znázorněné na obrázku č.1, se ovšem mohou kdykoli zkomplikovat, zastavit nebo zvrátit. Jestliže však dospějí k závěru, dochází k úplné delegaci relevantních úloh na skupinu. Manažer má tak méně práce a může se více zaměřit na strategie a souvislosti. (Plamínek, 2018, str. 109)

Jakou formu vedení manažer použije závisí i na profesní a osobnosti vyspělosti jedince, protože vyšší stupně vedení lidí, jako je právě koučování nebo delegování, nelze použít na každého zaměstnance. Pokud podřízený není dostatečně vyspělý a motivovaný, mělo by to pak neefektivní výsledkem, tudíž ztráta času i energie pro obě strany.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti se tedy řadí právě koučování. Koučování jako forma vedení lidí má spousty výhod, je velmi efektivní účinnou metodou, která podporuje seberozvoj aktivit, má bezprostřední zpětnou vazbu a je intenzivní. Mezi další výhody koučování patří soustavná informovanost pracovníka o hodnocení své práce, dále metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělaného se vzdělavatelem, bezprostředním nařízeným, zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry zaměstnance. Je však potřeba, aby manažer, v roli kouče, měl hlubší znalosti a zkušenosti v koučování.

Je také podstatné, aby vedený pracovník, v roli koučovaného, byl ochotný a schopný pod takovýmto způsobem vedení splňovat očekávaný, případně lepší výkon. (Bílková, 2014, str. 27)

Koučování je tedy doporučenou metodou se spoustou přínosů, na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže, představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či lektorem, koučem. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v potaz jeho individualita. (Koubek, 2015, str. 267)

Na koučování, jako takové, se však detailněji zaměříme v následující kapitole.

2 Koučink

Druhá kapitola vypovídá o historii koučování, definuje koučování jako pojem a jako metodu rozvoje a vedení lidských zdrojů. Uvádí definice koučování a jeho charakteristiku, typologii koučinku, kde jsou uvedeny základní formy a metody koučování, popisuje průběh procesu koučování s jeho kroky a představuje profesi role kouče, jeho požadované kompetence a správný vztah ke klientovi.

„Podle nedávných zpráv v časopise *Newsweek* (2002) je koučování považováno za jednu z nejatraktivnějších profesí na planetě.“ (Atkinson, 2009, str.7)

2.1 Historie koučinku

Portál Koučinkcentrum.cz uvádí jako historicky úplně prvního kouče filozofa Sokrata. Přístup athénskému filozofa ke studentům se totiž stavěl na kladení zvědavých otevřených otázek, kterými je provokoval k zamýšlení a nalezení pravdy.

Základy metody koučování lze najít v oboru humanistické psychologie z 60. let 20. století. Už v té době se na člověka nahlíželo jako na jednotku s potencionálem růstu. Jako jedni ze zakladatelů koučování a autoři publikací, ke kterým se hlásí, či čerpá z nich celá řada českých koučů, jsou Američan Timothy Gallwey a Angličan Sir John Whitmore. Oba se léta zabývali metodami zvyšování osobní i profesní výkonnosti lidí. (Zdroj: MF DNES, jobdnes, Suchomel, 2008)

Timothy Gallwey je autor série knih, začínající *The inner Game (Vnitřní hra)*, kde vnitřní hra je dialog mezi Prvním Já a Druhým Já. První Já je naše super ego, náš vodič a dané konstrukty, co se časem vytvoří a hodnotí. První Já je tedy hlas, který sděluje příkazy a následně je kvalifikuje. Druhé Já je něco v nás, co přirozeně umožňuje náš výkon. Druhé Já označuje Gallwey toho, ke komu první Já hovoří. Druhé Já Gallwey považuje za člověka jako bytost reprezentující veškerý vnitřní potenciál člověka, všechny využívané i nevyužívané schopnosti, včetně schopnosti učit se a rozvíjet vrozený talent. Je to Já, které jsme důvěrně znali, už když jsme byli dětmi. Všechno, co Timothy poznával, ukazovalo na to, že nejlepší výkon podáváme, když První Já mlčí a nezasahuje Druhému Já do toho, co právě dělá. Tedy prvotřídní výkon nastává tehdy, máme-li vypnuté naše První Já, a soustředíme se pouze na danou akci, jsme jen v daném přítomném okamžiku, využíváme našich kompetencí a nemáme žádná očekávání. (Zdroj: vlastní materiály získané prostřednictvím Koučink Centra, s.r.o.)

Americký spisovatel ve svých knihách vysvětluje novou metodu koučinku, osobního a profesního rozvoje ve spousty oblastech života. Tenisový trenér Gallwey přirovnává koučování ke sportu. Lze tedy říci, že původ koučování je částečně i ze sportovního odvětví. Dle historie byl pojem koučink jako první spojen s oblastí sportu. Koučovací přístup ve sportu vznikl tehdy, když trenérskou roli převzal člověk, který danému sportu nerozuměl, a tak se za účelem efektivního vedení svého svěřence chtěl naučit základní poznatky z daného sportu. Začal od svého svěřence tedy zjišťovat, pomocí otevřených otázek, jak sportovec dosahoval výkonu, co pro to dělal, co mu pomohlo k tomu, aby odvedl plnohodnotný výkon atd. Nakonec se ukázalo, že hráč zvýšil svou výkonnost podstatně více než s předchozím trenérem, a tak princip koučinku byl na světě. Milovník sportu, tenisový odborník a kapitán tenisového týmu z Harvadovy univerzity, Timothy Gallwey, položil základy současného koučinku. Zaměřoval se především na to, co se v průběhu procesu učení odehrává v mysli a

těle sportovce. Prohlásil totiž, že: „*Stav naší mysli je mnohem silnější soupeř než ten na druhé straně dvorce.*“ Gallwey se tak stal průkopníkem sportovního koučinku a jedním ze zakladatelů koučování. Přestože se jeho většina knih věnuje sportům, jeho metody byly aplikovány i v oblasti obchodu, vzdělávání i zdravotnictví. (Zdroj: www.koucinkportal.cz; www.koucinkcentrum.cz)

Sir John Whitmore byl autor několika knih o koučování, která je zdrojem pro mnoho našich i zahraničních koučů, a dalším průkopníkem výkonného koučovacího průmyslu, která stála za rozšířením koučinku směrem do Evropy. Jeho kniha „*Koučování*“ je v Čechách považována za základní „učebnici“ koučinku. Dřívější automobilový závodník se během své stáže v Americe seznámil se zmiňovaným Timothy Gallweyem a jeho způsob práce s lidmi ho natolik upoutal, že se rozhodl ho sám používat a nadále šířit po svém návratu na Britské ostrovy. (Zdroj: vlastní materiály získané prostřednictvím Koučink Centra, s.r.o.)

Metoda koučinku jako přístupu k práci s lidmi v obchodní sféře vznikla v 70. letech 20. století ve Spojených Státech Amerických. V amerických podnicích označuje styl vedení zaměřený na osobu a rozvoj, který měl spolupracovníky podněcovat k dalšímu osobnímu růstu a ke zlepšení výkonnosti. (Fischerová, 2006, str.15)

V Spolkové republice Německo se koučink rozvíjí od začátku osmdesátých let pod názvem vedoucí pracovník jako kouč. Tento postoj se postupně rozšířil z odbytu i do dalších sekcí podniku. Současně se od poloviny 80. let vyvíjí pojem koučink jako profesionální poradenství pro vedoucí pracovníky a pracovníky zodpovědné za projekty. (Fischerová, 2006, str. 16)

V České republice se koučink rozvíjí od 90. let 20. století. V prvním desetiletí 21. století došlo k zatím největšímu rozvoji a s příchodem nadnárodních společností na český trh se do jejich dceřiných firem začaly přenášet praktiky používané v zahraničí a s nimi i koučink zaměstnanců. (Brožová Ševčíková, 2012, str. 10)

2.2 Definice koučování

Koučink je českým ekvivalentem anglického slova coaching. Původním významem anglického slova *coach* je kočár taženými koňmi, tedy dostavník. (Zdroj: www.thefreedictionary.com) Samotné definování pojmu je však velice obtížné, jelikož neexistuje jednotná definice, která by byla všeobecně uznávána. Každá osoba, která se zabývá tématem koučování, přistupuje ke koučování svým vlastním stylem, který se vždy poněkud liší od přístupu ostatních. Z právě těchto výše uvedených důvodů vycházíme hned z několika definic, které jsou uvedeny v této kapitole.

Na koučování lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Téměř každá velká společnost využívá koučů, stejně tak jako vrcholoví sportovci a manažeři napříč všemi odděleními. Nelze však na metodu koučování ze sportovního hlediska nahlížet jako na běžně známý způsob komunikace sportovních koučů se svými žáky. V častějších případech se totiž setkáváme s autoritativním stylem, dáváním rad a pokynů, příkazů a instrukcí s direktivním přístupem. Naopak, v pojetí koučování jako metody či stylu řízení lidí by kouč nikdy neměl být ten, který dává rady, pokyny či instrukce.

Slovo kouč a koučink je dnes velmi moderní. Koučování je ve skutečnosti velmi rozšířený pojem. V současné době již existuje řada definic pojmu a metody koučinku a ani špičkoví odborníci se na jednoznačné definici koučinku neshodují. Jak uvádí portál Koucinkcentrum.cz, definice, která

nejlépe vystihuje podstatu koučování je následující: „*Koučink znamená cílené odstraňování bariér za účelem plnějšího využití potenciálu jednotlivce vedoucího k lepšímu požadovanému výkonu.*“

Definici koučinku lze také vysvětlit graficky následujícím způsobem:

$$\mathbf{V}ýkon = \mathbf{P}otenciál - \mathbf{I}nterference$$

(Zdroj: vlastní materiály získané prostřednictvím Koučink Centra, s.r.o.)

Ze vzorce lze tedy říci, že ke koučinku přistupuje tehdy, potřebujeme-li dosáhnout určitého výkonu. Výkon je cokoli na čem klient chce pracovat. K dispozici máme svůj potenciál – možnosti, nadání, dispozice, který můžeme dále rozvíjet, a to také velmi často děláme pomocí tréninku, mentoringu, konzultování, četby a další. Potenciál tedy zvyšujeme vzděláním. Málokdo jsme ale schopni využívat svůj potenciál efektivně, jelikož nám práci s vlastním potenciálem komplikují různé psychologické bariéry, kterým se v souhrnu říká interference. Interference dělíme na vnější a vnitřní, vnější interference nastává, když nám někdo tzv. „hází klacky pod nohy“, tedy překážka přichází zvenčí. Vnitřní interference je tzv. „vnitřní brzda“, kdy pochybujeme o sobě samém a danou bariéru si vytváříme my sami. Vnitřní překážka je tak většinou horší než překážka vnější. Základní vnitřní překážkou bývá především strach, například strach ze změny a obava před riskováním. Mezi nejčastější interference řadíme například pocit viny, nízké sebevědomí a malý respekt ke svým schopnostem, předchozí negativní zkušenost, stres a špatná kontrola času, snění bez konkrétních představ, plnění očekávání druhých, kladení sama sebe až na poslední místo a spousta dalších. K překonávání těchto bariér slouží právě koučink. (Zdroj: materiály z výkladových přednášek Koučink Centra, s.r.o.)

Dle britského poradce v oblasti rozvoje Sira Johna Whitmora lze koučování identifikovat jako styl řízení, který je protipólem direktivního řízení, prikazování a kontroly. Uvádí, že koučovat znamená vytvářet podmínky pro učení se a růst. Ve výkladovém slovníku *Concise Oxford Dictionary* je koučování popsáno jako synonymum k „vyučovat, pomáhat překonávat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta“. Dále Whitmore ve své knize uvádí, že „*Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.*“ (Whitmore, 2009, str. 18)

Hlavní myšlenkou je tedy přesvědčení o tom, že klient svůj potenciál, své schopnosti a dovednosti, nevyužívá maximálně, a to mu brání naplno využívat příležitostí, kterých se mu v životě dostává. Právě proto se celý proces koučování zaměřuje především na mysl koučovaného, kde jsou utvářena veškerá jeho rozhodnutí. Z těchto důvodů je účelem koučování odstranění veškerých vnitřních interferencí, které by mohly stát za jeho případný neúspěch.

Timothy Gallwey celý proces definuje jako „*umění, jak prostřednictvím dialogu a způsobu jednání vytvořit prostředí, jež člověku usnadní takový pohyb směrem k zamýšleným cílům, který mu umožní nejenom těchto cílů dosáhnout, ale současně ho bude uspokojovat.*“ (Gallwey, 2010, str. 206)

Koučování je tedy především o zaměření se na osobu klienta a jeho potřeby. Úlohou kouče totiž není řešení problémů klienta, ale naopak snaha přimět koučovaného k tomu, aby dosažení svého cíle vyřešil samostatně, čímž pak získává pocit uspokojení více.

Velmi výstižnou definicí je od Paula Birche, který ve své knize uvádí že: „*Koučování se zaměřuje na situaci, kdy jeden subjekt může výrazně zlepšit výkonnost jiného subjektu. Je to o snaze pomoci někomu uskutečnit jeho sny a přání.*“ (Birch, 2005, str. 1)

Pomocí cíleně pokládaných otázek ze strany kouče lze koučovaného přivést k tomu, že si sám uvědomí, co je jeho cílem, a jaké kroky je nutné vykonat k tomu, aby jej uskutečnil.

Podstata koučování je tedy v tom, že díky dobře kladeným otázkám si klient dělá „jasno“. Díky tomu je pak schopen a ochoten kvalitně se rozhodovat o dalším postupu a za toto rozhodnutí přijímá plnou zodpovědnost. Kvalitní rozhodování pak přispívá k vysoké kvalitě a kvantitě výsledků při zachování dalších klíčových parametrů naší výkonnosti jako jsou rozvoj a radost. Shrnuje český kouč Michal Ondráček. Při koučování tedy dochází k vlastnímu poznání a uvědomění si svých silných stránek a předností, které umožňují směřovat klienta k nejvyššímu cíli a maximalizovat tak jeho budoucí výkon.

Závěrem této kapitoly je uvedena poslední definice, která shrnuje výše zmíněné. „*Koučování není pouhým nástrojem, ale kreativní metodou, která podněcuje k osobním změnám, zkoumá chování a postoje, vyzývá k přezkoumání myšlenkových pochodů a osobního náhledu jednotlivce na svět.*“ (Stacke, 2005, str. 30)

Pro dosažení cílů a zvýšení efektivity práce je tedy nutné stále pracovat na rozvoji vlastních způsobilostí, prostřednictvím analýzy vnitřního vědomí klienta a vnější pomoci ze strany kouče. Kouč je zejména průvodcem koučovaného, který mu pomáhá rady či instrukce nalézt a identifikovat v sám sobě, nezávisle na tom, jakou formu a metodu koučování právě používá.

2.3 Typologie koučinku

V typologii koučinku se zaměříme na rozdělení koučinku podle různých oblastí. Koučink lze rozdělit na základě různých úhlů pohledu do více kategorií. Samotný proces koučování lze dělit na další podskupiny, dle toho, jakou formu koučující s koučem zvolili a jakou metodu kouč využívá. Představíme si hlavní typy koučinku, čtyři základní formy koučování a výčet základních metod koučování. První část této podkapitoly je věnována třem hlavním typům koučinku, druhá část konkrétním formám koučování a poslední část se zabývá metody koučování, kterých je tedy uvedeno jen pár, jelikož se stále objevují nové modely využívajících odlišných přístupů.

2.3.1 Typy koučinku

Existují tři hlavní typy koučování – koučink po telefonu, koučink tváří v tvář a koučink elektronickou poštou.

Telefonické koučování neboli telekoučink je nejpoužívanějším typem koučinku v zahraničí. Telekoučink je v zahraničí tak rozšířen, že pokud hovoříte o koučinku, mají často na mysli přímo koučink po telefonu. Provádí-li se koučink po telefonu, mizí pak problémy s časem vynaloženým na přesun schůzky či čekání na klienta. Největší výhodou a nejčastějším případem je, že pomocí telefonu se mohou klienti koučovat na jakoukoli vzdálenost, mohou se tedy koučovat klienti, kteří se od kouče nachází příliš daleko a nemohou se účastnit koučinku tváří v tvář. V České republice se koučink po telefonu příliš nepoužívá, jelikož to ne vždy lze nahradit koučinku tváří v tvář. Je zde

používán spíše v případech, kdy je potřeba vyřešit nějaký problém rychle nebo za určitým účelem, pro konkrétní případ. Výhodou koučinku po telefonu je také z pochopitelných důvodů nižší cena za koučink. Telekoučink běžně obsahuje dva až čtyři telefonáty měsíčně. Telefonické hovory trvají většinou přibližně 30-45 minut. Kouč musí své klienty předem informovat, jak dlouhé tyto telefonáty budou. Řada profesionálních koučů nabízí škálu možností v rozmezí od dvou do deseti telefonátů měsíčně. Měli by pak však ponechat klientům možnost zavolat kouči v případě potřeby nad rámec stanovených telefonátů. Cena pak však bude pochopitelně odlišná. (Zdroj: vlastní materiály získané prostřednictvím Koučink Centra, s.r.o.)

Koučink v tváří tvář je osobní setkání koučovaného s klientem. Osobní setkání jsou vhodná pro klienty žijící ve stejném okolí jako kouč, řešící zásadní problém. Tento typ koučinku je také vhodný pro jednotlivce, kteří ještě s koučinkem nemají příliš zkušenosti nebo zkušenosti žádné. Trh v České republice je stále zatím v počáteční fázi, kdy většina koučinku probíhá právě tímto způsobem, což také znamená, že trh pro koučink tváří v tvář je omezený. Většina koučů má aktivní klientelu pro tento typ koučinku složenou z 30–50 lidí, jelikož větší množství je pak pro kouče již vyčerpávající. Z tohoto důvodu se doporučuje kombinovat koučink po telefonu s koučinkem tváří v tvář.

Ke **koučování elektronickou poštou** dochází pomocí emailových zpráv či pomocí jiné elektronické pošty. Kouč si tak s koučovaným vyměňuje informace psanou formou. Tato forma se však v České republice zatím téměř nepoužívá, jelikož je nejméně efektivní a vylepšenou modifikací je „chatová“ podoba, koučink prostřednictvím chatu na internetu. (Zdroj: vlastní materiály z výkladových přednášek Koučink Centra, s.r.o.)

2.3.2 Formy koučování

V rámci koučování lze rozlišit čtyři základní formy koučování, jedná se o individuální koučink, týmový koučink, skupinový koučink a sebekoučování. Formy koučování jsou používány v závislosti na konkrétních podmínkách, jelikož každý přístup disponuje odlišnými charakteristikami.

Podle počtu osob se rozlišují dva základní typy koučinku – koučink individuální a koučink skupinový. **Individuální koučink** je považován za základní model koučování, který se v posledních letech využívá nejčastěji. Při individuální koučování, které nejčastěji probíhá formou sezení, se kouč věnuje pouze a výhradně klientovi. Individuální koučink bývá časově i finančně náročný, má však spousty výhod, jako jsou rozvoj sebedůvěry, tvořivost, zvýšení pocitu vlastní odpovědnosti a odbourávání myšlenkových stereotypů. Kouč se především soustředí na potřeby klienta a poskytuje mu maximální péči. U tohoto typu koučinku je kladen velký důraz na vlastní iniciativu a aktivitu koučovaného. (Nováková, 2012, str. 9)

Maximální koncentrací kouče na osobu koučovaného a jeho potřeby dochází k jednoduššímu navazování vzájemného důvěrného vztahu. Nevýhodou však stále zůstávají vyšší finanční náklady jednotlivých sezení, a proto firmy často volí jiné formy koučování z důvodu úspory nákladů. (Suchý, Náhlavský, 2012, str. 27)

Individuální koučink je ve firemním prostředí určen především pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří se chtějí rozvíjet ve svých schopnostech vést své podřízené. Profesionální individuální koučink jim může pomoci nestagnovat na stejném místě, ale vzrůstat a posouvat se směrem k naplnění firemních cílů či cílů vlastních v profesní oblasti. Profesionální neboli pracovní koučink se věnuje přede-

vším pracovním tématům. Zabývá se tématy týkající se práce, jako je například pracovní spokojenost, pracovní rozvoj, kariéra, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a další. Klienti mohou se svými kouči analyzovat různé aspekty jejich práce. Tato metoda je ovšem vhodná i pro talentované jedince s dostatečným potencionálem, který je pak díky této metodě využívanější a dále rozvíjen. Typickým příkladem pro individuální koučink je také životní koučování, tedy zaměření se na osobní život klienta. Životní koučink řeší témata jako jsou rodina, přátelé, láska či partnerství. Pracovní a osobní život se vzájemně velmi výrazně ovlivňují, a tak zdokonalení v jedné oblasti často navodí pozitivní dopady i v ostatních oblastech života koučovaného.

Skupinový a týmový koučink patří k dalším formám, jakými lze přistupovat k samotnému procesu koučování. Skupinový koučink pracuje s homogenní skupinou lidí se stejnými nebo podobnými zájmy a potřebami, avšak cíl jednotlivých účastníků sezení je odlišný. Koučování spolu v rámci firmy příliš nespolupracují, nepodílejí se na společném řešení úkolu a jsou odpovědní pouze sami za sebe, za dosažení vlastního cíle, což je typické zejména pro potřebu dosáhnout požadovaného výsledku rychlým způsobem. Hlavní výhodou oproti individuálnímu koučinku je především nižší finanční nákladnost, jelikož veškeré náklady mohou být rozděleny mezi jednotlivé účastníky dané skupiny, popřípadě týmu.

Speciálním druhem skupinového koučinku je tedy týmový koučink, jenž se soustředí na skupinu lidí se stejným cílem. Týmový koučink je charakteristickým rysem sounáležitosti mezi jednotlivými členy, kteří sdílejí společné hodnoty a přesvědčení a své cíle vždy podřizují společnému cíli celého týmu. Týmový koučink se využívá v případě změny a je tedy vyžadováno zapojení celého týmu, všech členů týmu. U této formy koučinku je velice podstatná aktivita jednotlivých členů týmu, která by měla být podpořena snahou zapojení se kolektivně prostřednictvím úvah nad společnými nápady. Úkolem kouče je jednak podporovat spolupráci mezi jednotlivými členy týmu, ale také dopomáhat k řešení společného problému, který je předmětem celého procesu koučování. Skutečnou podstatu týmového koučování lze vyjádřit pomocí zkratky DDT, definována jako „*dobrovolnost, důvěra a teamwork*“ (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 48)

Dle Édouarda Stackeho je v týmovém koučinku cílem kouče „*vyvolat chuť překonat sebe sama ve prospěch ostatních*“ (Stacke, 2005, str. 92)

Díky dosažení vyšší vnitřní transparentnosti a zlepšení spolupráce a komunikace v rámci celého týmu se tak zvyšuje kvalita vykonané práce a vzrůstá tak celkové uspokojení členů týmu. Týmové koučování pak posiluje odpovědnost v týmu a definuje společnou vizi, cíl a strategii k jeho dosažení. Dochází tak tedy k objevení skrytého potencionálu členů týmu a zlepšení vztahů a komunikace v rámci kolektivu. Základem úspěchu je však uvolněné a důvěrné prostředí, podobně jako u předchozích forem koučování.

(Lacinová, 2014, str. 30-31; Nováková, 2012, str. 9; Suchý, Náhlovský, 2012, str. 27-28, str. 44)

Poslední zmiňovanou základní formou koučování je **sebekoučování**. Sebekoučování je snaha o plné využití vlastního potencionálu a vzestup výkonnosti bez pomoci kouče. Tato forma vyžaduje velice silnou osobnost koučovaného, která již disponuje znalostmi s koučinkem. Základem je odhodlání koučovaného změnit současný stav, rozvíjet se a dosáhnout svých cílů, podobně jako u ostatních zmiňovaných forem koučování. U této formy koučování je však nutná daleko větší vůle a trpělivost, z důvodu absence osoby kouče, který by mu poskytoval vnější podporu. Jak vystihuje

Radvan Bahbouh ve své knize: „*Pokud chceme něco změnit, musíme být sami sobě všímavými průvodci. Pak zjistíme, že to, čeho v životě dosahujeme, není ani tolik funkcí času, ale funkcí naší chuti.*“ (Bahbouh, 2013, str. 13)

Z této definice vyplývá, že dalším důležitým předpokladem úspěšného sebekoučování je nahlížení na sebe samotného očima nezaujatého pozorovatele. Koučovaný musí být zcela pozorný ke všem konaným činnostem a mít maximální důvěru ke svému vnitřnímu já, což dále podněcuje k tomu, aby byl sám k sobě plně otevřený a objektivní při posuzování současného stavu.

Sebekoučování je vhodnou formou koučování zejména jedná-li se o řešení méně důležitých problémů, dále jako jejich vhodná prevence a v neposlední řadě jako nástroj pro rozvoj svého potenciálu. (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 32)

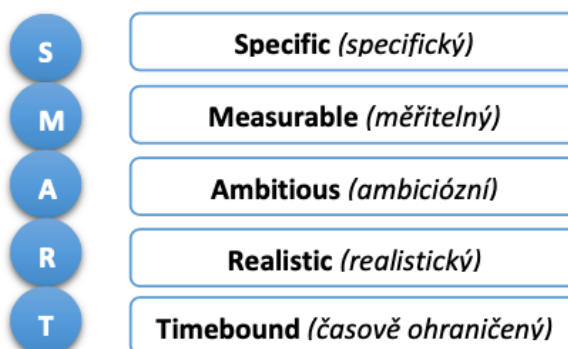
2.3.3 Metody Koučování

V současné době existuje již veliké množství metod, jakými lze koučovat své podřízené, popřípadě své klienty. V oblasti koučinku dochází k neustálému vývoji, koučink se čím dál více dostává do povědomí široké veřejnosti a jeho podoba je tak ovlivňována celou řadou dalších sektorů. Proto jsou zde uvedeny tři základní metody koučinku, kterými jsou metoda GROW, metoda Inner Game a metoda neurolingvistického programování.

Mezi nejoblíbenější a nejčastěji používané metody patří **metoda GROW**, ze které vychází spousta dalších modelů. Autorem této metody je jeden ze zmiňovaných zakladatelů koučinku Sir John Whitmore. Základem metody je vymezení čtyř primárních oblastí, které následně pomáhají k efektivnějšímu využití potenciálu koučovaného. V první fázi se jedná o stanovení cílů, dále o zjištění současného stavu, ve třetí fázi o hledání možností řešení daného problému a závěrem rozhodnutí o konkrétních krocích, které budou směřovat k naplnění požadovaného cíle. Důležitým nástrojem u této metody je pokládání vhodných otázek, které koučovanému pomohou vymezit jednotlivé oblasti. (Whitmore, 2009, str. 68-102)

Autor charakterizuje proces kladení koučovacích otázek podle akronymu GROW, v českém překladu *růst*. Kdy v první fázi **G**, jako „goals“, v překladu *cíle*, se stanovují dlouhodobé cíle v rámci celého procesu koučování, ale i krátkodobé cíle pro jednu koučovací schůzi. Tyto cíle jsou označovány za konečné. Ovšem i vytváření cílů má určitá pravidla, která jsou požadována. Jedná se o výčet vlastností znázorněných na obrázku níže:

Obrázek 2 - Model SMART



(Zdroj: upraveno dle Whitmora, 2009, str. 72)

Cíle tedy musí být stanoveny konkrétně, měly by být měřitelné, chtěné, reálné a je nutné si pro cíl stanovit časový rámec, kdy má být cílů dosaženo. V následující fázi **R** značící „reality“, v překladu *realita* neboli *skutečnost*, se prověřuje reálný stav dané problematiky a prozkoumává se současná situace, ve které se koučovaný nachází. Jedná se o velmi podstatnou část celého procesu koučování, jelikož jak tvrdí Whitmore: „*Schopnost podávat lepší výkon je výsledkem zlepšeného vnímání reality dosaženého během etapy zkoumání reality.*“ (Whitmore, 2009, str. 88)

Pomocí závěrů z předchozí fáze pak dochází ke třetí fázi **O** – „options“, v překladu *možnosti*, kde se vyhledávají a popisují všechny možnosti a alternativy řešení, postupy činností a plán k jejich uskutečnění. Na závěr, poslední fáze **W** neboli „will“, v překladu *vůle*, definuje individuální úroveň vůle a vlastní svobodné volby koučovaného vykonat své záměry s přesným vymezením toho, co chce udělat, kdy s danou akcí začne a jak nadále bude postupovat. Tudíž volba konečného řešení dané situace a definování jednotlivých kroků, které koučovaného povedou k dosažení stanoveného cíle. Výsledkem celého procesu koučování pomocí metody GROW je tedy sestavení konkrétního plánu, kde jsou písemně zaznamenány veškeré sjednané kroky mezi koučem a koučovaným. Metoda GROW je vhodná pro většinu situací a řešení problematiky klientů. Autor metody GROW však upozorňuje, že model GROW nemůže být úspěšný, pokud jej nebudou kouč s koučovaným vnímat v kontextu dané reality a odpovědnosti vzhledem k možnostem praktické aplikace změn nebo pokud se změní v nátlakovou metodu ke korekci podřízených. (Cipro, 2015, str. 112)

Metoda InnerGame je také velice známou metodou koučování, jejímž autorem je druhý zmiňovaný zakladatel koučinku Timothy Gallwey. Jak bylo již zmíněno v historii koučování, Timothy Gallwey se pohyboval ve sportovním prostředí, ke právě začal tento způsob rozvoje osobnosti uplatňovat a pomocí těchto principů dosahoval se svými žáky výjimečných výsledků. Metoda Inner game se pak rozšířila například do oboru vzdělání, pracovního odvětví i osobního života.

Podstatou této metody je změna způsobu práce a rozvoje schopností klienta, která se zakládá na odlišném pohledu na samotný proces učení. Na proces učení lze nahlížet jako na vynucený, který je založen zejména na instrukcích učitele, který pak jednotlivé výsledky hodnotí na základě vlastního úsudku. S tímto přístupem k učení však nedochází k respektování přirozených předpokladů jedince a výkon je velice omezen. Naopak lze na učení nahlížet jako na přirozený proces, kdy jedinec omezí regulace chování a snaží se oprostít od jakéhokoli hodnocení jeho výkonu. Jak již bylo zmíněno v kapitole o historii koučování, tyto odlišné způsoby rozvoje schopností se projevují i v samotné osobnosti jednotlivce, která se skládá z tzv. Prvního a Druhého Já. První Já tedy sděluje příkazy a hodnotí veškeré výkony člověka a Druhé Já představuje vnitřní potenciál člověka, který je však pod tlakem Prvního Já. Jak říká Gallwey: „*První Já, mluví k našemu Druhému Já.*“ Tudíž První Já narušuje samotný proces učení a jednatel pochybuje o sobě samém a nadměrně kontroluje své činnosti. Nejlépe tedy dosáhneme výkonu, když je naše První Já „vypnuté“ a věříme v naše Druhé Já, tedy ve své vlastní schopnosti a efektivnosti celého procesu. Ze strany kouče by měla být po celou dobu procesu poskytována maximální podpora, jelikož koučovaný často koná rozhodnutí, která jsou v rozporu s jeho dosavadním jednáním. Využitím této metody kouč umožňujeme klientovi získat větší mobilitu a zlepšit tak své schopnosti a dovednosti. Následně je tak koučovaný schopný využívat své vnitřní zdroje, aby dosáhl stanoveného cíle. (Gallwey, 2010, str. 220)

Poslední zmiňovanou metodou je **metoda neurolingvistického programování**, označována jako věda behaviorální, která se v posledních letech při koučování využívá velmi často. Metoda byla vyvinuta psychoterapeutem Richardem Bandlerem ve spolupráci s lingvistou Johnem Grindrem.

Jedná se o metodu, která dokáže zlepšit nejen komunikační dovednosti a paměť, ale také ovládat emoce. „NLP představuje techniky a postupy, které byly získané sledováním a následným modelováním chování úspěšných lidí.“ (Zdroj: www.cilevedome.cz, Čepelka, 2013)

Metoda neurolingvistického programování, označována jako NLP, je „proces modelování jedinečných, každému člověku vlastních, vědomých i nevědomých vzorců (myšlení, komunikace a chování), při němž nepřetržitě rozvíjíme a posilujeme svůj vlastní potenciál.“ (Knight, 2011, str. 11)

Folwarczná (2010, str. 192) ve své knize uvádí, že neurolingvistické programování, je pojato jako nauka o subjektivní zkušenosti. Zkoumá utváření našeho vlastního světa, kdo jsme, jak vnímáme ostatní a co děláme. Zahrnuje veškerá naše jednání spojená s komunikací s ostatními. Dále autorka tvrdí, že primárním cílem NLP je změna lidského schování klienta tak, aby dosáhl toho, vystupovat dostatečně sebevědomě a dokázal tak získat druhé lidi na svou stranu. Nejspíš právě z tohoto důvodu metoda NLP dosáhla největšího zájmu mezi manažery a obchodníky.

Cílem celého procesu je dosahování cílů koučovaného, stejně jako u předchozích metod, avšak u této metody k tomu dochází prostřednictvím proniknutí k nevědomým prvkům mysli člověka a uvědoměném využívání verbální a neverbální komunikace. Touto metodou se tedy pokoušíme zjistit, jakým způsobem myslíme a jaké zvyklosti při našem vystupování a komunikaci s druhými lidmi využíváme. Základní princip celého procesu je navození raportu, který lze definovat jako „schopnost napojit se na druhé způsobem, jenž vytváří klima důvěry a pochopení.“ (Knight, 2011, str. 273)

Jde tedy o to, zaujmout analogický styl jako má osoba, se kterou právě komunikujeme, projevující se zejména stejným postojem, podobnými pohyby a gesty nebo kvalitou a tónem hlasu. Je nezbytné si uvědomit, že podstatným požadavkem na úspěch této metody je především přirozenost. Dalším důležitým požadavkem celého procesu je udržování raportu po celou dobu trvání procesu, jelikož pouze tak lze dosáhnout kvalitního spojení a vytvoření komfortní atmosféry mezi jednotlivci.

Metoda neurolingvistického programování se využívá v mnoha oblastech. Jednou z oblastí je vedení lidí, kdy vedoucí pracovník zvládne pomocí raportu se svými podřízenými vybudovat důvěrný vztah založený na vzájemném respektu a uznání. Metoda je také velice účinná v oblasti obchodu, kdy dochází k navazování vztahů s novými obchodními partnery či reprezentace nového konceptu práce. Neurolingvistické programování dokáže v těchto stresových situacích snižovat vysoké napětí mezi určitými subjekty. Stejně tak jako u předchozích metod je při samotném procesu velmi důležitá podpora a důvěra ve schopnosti koučovaného ze strany kouče. Koučovaný tak dosahuje řady pozitivních výsledků, urychluje své schopnosti v procesu učení, rozvíjí své nové způsoby myšlení a následně také dokáže lepším způsobem vnímat sám sebe. Je to skvělý prostředek pro sebepoznání, poznání druhých lidí, pro cestu k osobní jedinečnosti a pro porozumění vlivu osobního stavu na dosažení cíle. NLP také zdokonaluje schopnost koučovaného naslouchat druhým lidem s větším respektem a přijímat jakoukoli zpětnou vazbu, což může mít za následek lepší způsobilost navazovat kladné vztahy s druhými lidmi. Disponovat pozitivními vztahy s lidmi ve svém okolí je v dnešní době nutným předpokladem pro úspěšné fungování jedince, a to ať už v osobním či profesním životě. (Knight, 2011, str. 11-12)

2.4 Průběh procesu koučování

Proces koučování lze rozdělit na tři fáze – ujasnění zakázky v rámci přípravy, rozhovory s koučem a vyhodnocení procesu. Zde v úvodu si průběh procesu koučování a jednotlivé fáze charakterizujeme stručně, v podkapitolách dále bude každá z fází popsána přesněji.

První fáze, ujasnění zakázky v rámci přípravy, slouží k počátečnímu přezkoumání toho, zda lze klientovo vytyčených cílů přiměřeně dosáhnout pomocí koučování, případně jaké vymezující ujednání či rozdílná opatření je potřeba ještě stanovit. Platí to zejména tehdy, je-li koučování financováno podnikem klienta a je doporučeno nebo nařízeno explicitními či implicitními objednávkami.

Po ujasnění zakázky se přechází do fáze vlastních rozhovorů s koučem. Celý proces koučování je vždy časově omezený a je po dohodnuté lhůtě vyhodnocován. Rozhovory s koučem se v zásadě orientují na průběh ve čtyřech fázích. V první fázi jde o navázání kontaktu a zjednávání orientace, ve druhé fázi se rozpracovává situace a cíle. Ve třetí fázi jde o vývoj řešení a na závěr se zajišťuje přenesení všech třech fází do praxe. Dle stadia v celkovém procesu koučování se zmíněné čtyři fáze v průběhu rozhovorů rozmanitě zvažují a zdůrazňují.

Po skončení rozhovorů si kouč s klientem dohodnou přiměřenou lhůtu, ve které mohou být získané poznatky, představy o řešení, opatření a změny přeneseny a integrovány do každodenního života. Nakonec se při vyhodnocení koučování zkoumá, jak byl celkový proces efektivní a nakolik se vytyčených cílů vskutku podařilo dosáhnout, a je oceněn osobní proces učení.

(Fischerová, 2006, str. 23-24)

2.4.1 Ujasnění zakázky

První krok je ujasnění zakázky. Dle Fischerové (2006, str. 148) je na začátku procesu koučování potřeba si ujasnit jednoznačné znění kontraktu. Záleží však, v jakém kontextu koučování probíhá. V každém případě jsou nutná různá předběžná opatření. Pokud klient přichází k externímu kouči jako dobrovolný samoplátce, není tak v přípravě mnoho k vysvětlení. Je to však obzvláště důležité v případě, kdy do procesu vstupuje ještě třetí subjekt, například představený nebo HR oddělení, personální vedoucí, a koučování má být financováno firmou. Kouč by si tak měl zjistit veškeré potřebné informace a vysvětlení, aby se rozhodl, zda chce zakázku přijmout tak jak je stanovena, přeformulovat ji, nebo zda ji chce odmítnout. Zeus a Skiffington (2002, str. 70) koučům doporučují, aby každý kouč měl na první schůzce nachystaný seznam informací, které chce předat a soupis otázek, na které se chce klienta zeptat. Mezi takový seznam může patřit například představení kouče, vyjasnění role kouče, čím se daný kouč zabývá a představit logistiku koučovacího programu. Co se týče otázek na klienta, kouč se může klienta zeptat například co ví o metodě koučování, jak mu koučování může pomoci a jaké problémy chce koučovaný řešit. (Marušák, 2019, str. 18-19)

Kouč by měl tedy nejprve zjistit, čeho má být koučováním dosaženo a dle čeho chce zadavatel zakázky poměřovat úspěch přijatých opatření. Dále by kouče mělo zajímat, zda někdo další od dojednávání koučování něco očekává a posuzuje výsledek. Přirozeně by se kouč měl také zajímat o to, co bylo kvůli dosažení stanovených cílů podniknuto doposud, případně zda ho něco posunulo dál. Zprvu jde tedy o vyjasnění cílů s klientem.

Jakmile dojde k vyjasnění cílů, ale kouč stále nezískal dostatek potřebných informací o pozadí dané záležitosti, začne se ptát zadavatele zakázky, o čem jiném by také mohl vědět. Co by dle

názoru klienta v rámci přípravy, před koučovacím procesem, měl vědět více o cílech, strategiích a situaci ve vedení. Zkrátka doptat se na informace „ze zákulisí“.

Na závěr se sjednají rámcové podmínky koučování, k čemž patří kromě finančních nákladů a časového rámce především zacházení s informacemi. Má-li koučování nabídnout rámec, ve kterém lze otevřeně pracovat na nedostacích a potížích, předpokládá se neutralita a diskrétnost ze strany kouče. Někteří klienti jsou však s koučováním málo obeznámeni a mají tak potřebu dostávat od kouče zpětnou vazbu či diagnózu. Někdy se zadavatelé zakázky i ptají na přínosy a užitek koučování. V takovém případě je od kouče smysluplné klienta informovat o koučování a vlastním pojetí koučovacího procesu důkladněji.

Tyto tři zmíněné kroky v ujasnění zakázky slouží kouči k prvnímu přezkoumání toho, nakolik se stanovených cílů dá v rámci koučování dosáhnout s přiměřeným vynaložením sil. Kouč si pak pokládá otázku, zda zrovna on je pro konkrétní situaci ten vhodný kouč. Jedním z důvodů odmítnutí zakázky může být například neshoda se zadavatelem zakázky na realistických cílech a přiměřených rámcových podmínkách koučování nebo cíle klienta neladí s hodnotami kouče. Dalším důvodem může být nedostatek odborných nebo tematických kompetencí, které by pro danou problematiku bylo vhodné použít nebo kouč může být například příliš zaangažovaný v jeho existujících kontaktech, vlastních zájmech či jeho osobní situaci, a proto by tak nemohl zaručit profesionální distanci a neutralitu.

(Fischerová, 2006, str. 143–147)

2.4.2 Rozhovory s koučem

Na první schůzce je nejdůležitější vytvoření vztahu mezi koučem a koučovaným. Velice zásadním pro klienta je, aby se v přítomnosti kouče cítil komfortně a aby vnímal bezpečné prostředí. Pro kouče je v zásadě podstatné udělat si o klientovi určitý obrázek – kdo je jeho klient, jaký je jeho potenciál, jaká je jeho osobnost, co má za cíl a jakou záležitost aktuálně řeší. Cílem prvního fáze rozhovorů je tedy vytvoření správné základny pro dialog a dosažení shody ohledně postupu v koučovacím procesu. Platí to zejména pro první rozhovor, kdy kouč ujasňuje, jak to přesně probíhá, s kým má co do činění a zda jsou spolu s klientem schopni pracovat. Zde jde především o představení kouče a vytvoření přehlednosti ohledně způsobu spolupráce. „*Hlavní sdělení zní: Jsme partneři za jasných a čestných podmínek.*“ (Fischerová, 2006, str. 149)

Fáze se uzavírá, jestliže na obou stranách již není potřeba něco vyjasňovat a klient naznačil svůj souhlas s postupem. Čím obsáhlejší je vysvětlení v rámci přípravy a kouč s klientem se znají lépe, tím snadněji a rychleji může tato fáze proběhnout v následujících sezeních. Poté se stanovuje časový rámec a klient podává informace o tom, co již uskutečnil v praxi a jaké vyvstaly další otázky. (Fischerová, 2006, str. 147–149)

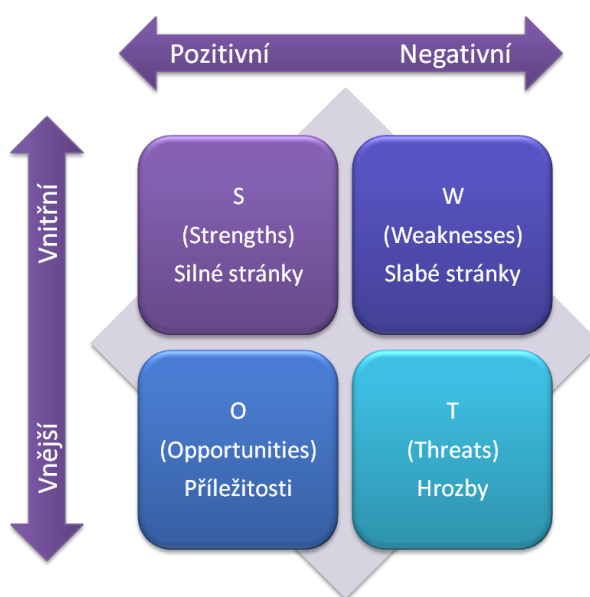
Druhá fáze rozhovoru se zaměřuje na rozpracování klientovy situace a cílů, a výběr konkrétního cíle. V této fázi jde o to, porozumět klientově záležitosti a podpořit jej při konkretizaci jeho nejasných cílů. Otázka, dle které se kouč může orientovat zní: O co má přesně jít a čeho (dnes) chcete dosáhnout? Definování, čeho přesně by chtěl klient dosáhnout je naprosto zásadní. (Fischerová, 2006, str. 151; Horská, 2009, str. 74)

Jak ve své knize dále tvrdí Fischerová (2006, str. 154), pokud má klient stanovených cílů více, je pak zapotřebí stanovit si jasné priority. Ke stanovení priorit může sloužit otázka: Jaký význam

pro vás má toto téma na stupnici od 1 do 10? Nebo se jen zkrátka klienta zeptat, čím by chtěl začít. Otázkami tohoto typu tak kouč klientovi pomáhá najít správný vstup do koučování. Dále autorka tvrdí, že v dalším rozhovoru s koučovaným, dochází ke zjištění situace koučovaného. Je však někdy důležité nejprve problémy klienta ocenit a uvolnit tak energii pro nasměrování na cíl.

V další fázi je nezbytné definovat všechny proměnné, které se v dané situaci nacházejí, kdo všechno je do problému zapojen a jak klient dané proměnné vnímá. V této fázi kouč vede klienta k tomu, aby si uvědomil své podmínky, možnosti a stávající omezení dané situace. V této části se často používá oblíbená metoda SWOT analýzy, graficky znázorněna na obrázku níže: (Horská, 2009, str. 76)

Obrázek 3 - SWOT analýza



(Zdroj: www.exceltown.com)

Ve třetí etapě rozhovoru jde dále dle Horské (2009, str. 80) o hledání možných alternativ pro dosažení požadovaného stanoveného cíle. Klient přemýšlí nad co největším počtem možných řešení daného problému s vědomím jeho aktuálního stavu, aktuálních možností a okolní situace. Na konci třetí fáze má klient vymyšlený akční plán, který obsahuje potřebné kroky a časový harmonogram k dosažení stanoveného cíle.

Dle pojetí koučování Fischerové (2006, str. 159) je v této fázi důležité podpořit klienta v tom, aby využil, případně aktivoval co nejvíce možných zdrojů ve svém osobním okolí. Hledání zdrojů je tak již součástí hledání nápadů k řešení. Fáze „práce na řešení“ je tedy uzavřena, jestliže má klient představu, jak by chtěl dále postupovat.

Poslední, čtvrtá, etapa rozhovoru se zaměřuje na převzetí odpovědnosti ze strany koučovaného pomocí podpory kouče tak, aby převzal zodpovědnost za svůj záměr a mohl být pak úspěšný při jeho realizaci. Typická otázka v této fázi zní: Jak zajistíte uskutečnění svého záměru? Jde o uvědomění klienta, jaké konkrétní kroky udělá pro vyřešení problému a splnění jeho cíle. Další otázky se mohou orientovat okolo klientovo vnitřních námitek, rizik a vedlejších účinků. Kouč se může ptát na otázky jakou jsou například kdo by k řešení mohl mít námítky, nebo: Předpokládejme, že vašeho cíle je již dosaženo, jaké to následně může mít účinky a vedlejších účinky? V této fázi je nejdůležitější neustálá podpora a zvyšování klientovo sebedůvěry ze strany kouče. Dále by měl kouč pomoci při

realistickém odhadu časových nároků a emocionálního úsilí. Poté co je klientův záměr přezkoumán ohledně rizik a vedlejších účinků, konkretizuje se cesta klienta k realizaci cíle, aby pro něj byla dostatečně proveditelná a samostatně testovatelná. Jakmile je oběma subjektům jasné, jak bude klient dále postupovat a jaké další dohody o koučovacím procesu existují, spolupráce se uzavírá. (Fischerová, 2006, str. 149–165)

Pro stručný a jasnější přehled fáze rozhovorů v koučování, je graficky znázorněna tabulka níže:

Tabulka 2 - Fáze rozhovorů v koučování

Budování kontaktu a tvoření orientace	Rozpracování situace a cílů	Práce na řešení	Zajištění realizace
<i>„Jsme partneři za jasných a férových podmínek“</i>	<i>„Oč má přesně jít? Čeho byste chtěl/a (dnes) dosáhnout?“</i>	<i>„Co potřebujete pro dosažení cíle?“</i>	<i>„Jak zajistíte realizaci?“</i>
budování kontaktu	pochopení klientovy situace a jeho potřeb	využití zdrojů	shrnutí, přehled
vytváření bezpečí a orientace	třídění a stanovení priorit	shromažďování představ o řešení	přezkoumání výdajů, námitek a rizik
ujasnění zakázek, rolí a rámcových podmínek	přehodnocení	přebrat varianty řešení	konkretizace uskutečnění
přezkoumání shody	formulování cílů a tvorba kontraktu	vyhodnocení variant řešení	ukončení spolupráce

(Zdroj: upraveno dle Fischerové, 2006, str. 168)

2.4.3 Vyhodnocení procesu

Poslední etapou koučovacího procesu je tedy evaluace celého procesu. Vyhodnocování celého procesu koučování je často opomíjený prvek koučovacího procesu, který je však pro efektivitu koučování velice důležitý. Stacke (2005, str. 64) uznává, že vyhodnocení celého procesu už na dosažených výsledcích sice nic nezmění, ale je zcela zásadní pro další rozvoj a růst klienta.

Hodnocení kvality koučování zůstávají v rovině subjektivního hodnocení koučovaného, prakticky dle všech průzkumů, které se měřením efektivity koučování zabývají. Oddělují se však dva základní indikátory – vnější a vnitřní. Vnější indikátory se projevují v měřitelné výkonnosti koučovaného, zatímco vnitřní indikátory se projevují v pocitu kompetence a úspěšnosti koučovaného. Vnější ukazatelem může být například dosažení stanovených cílů koučování, porovnání stavu klienta před koučovacím procesem a po něm, lepší výsledky podniku, nárůst příjmů a tržeb v určité oblasti nebo ocenění výkonu od spolupracovníků. Vnitřním ukazatelem může být například sebehodnocení na škálách, které byly koučovanému stanoveny na začátku, v průběhu koučování a na konci celého koučovacího procesu. Tyto škály nám zobrazují změny v posílení sebedůvěry a emocionální stability,

v pochopení sebe samotného a vnímání sebe sama, ale také ostatních, druhých lidí. (Cipro, 2015, str. 134)

V první etapě vyhodnocení dochází k vyhodnocení s klientem. Pokud koučování trvá více týdnů či měsíců, mělo by se nejméně po každých čtyřech až pěti sezeních v krátké dílčí bilanci přezkoumat, nakolik koučink přináší očekávaný užitek pro koučovaného. Pakliže je celkový proces ukončen, doporučuje se tedy vyhodnocení a krátká reflexe spolupráce. Při vyhodnocení s koučovaným stojí v popředí tři aspekty. Nejdříve jde o společné přezkoumání dosažení společných cílů a záměrů. Řeší se, čeho již bylo dosaženo a co je stále potřeba rozvíjet a jaké důsledky to bude mít do budoucna. Dále dochází k reflexi spolupráce a zpětné vazby pro kouče o působení jeho práce. Hodnotí se, jak oba subjekty v rozhovorech spolupráci prožívali, co klientovi nejvíce pomáhalo, a naopak co klienta rušilo a co postrádal. V poslední etapě u vyhodnocení s klientem se probírá další realizace výsledků do klientova všedního dne. Klient si sám stanovuje různá doporučení na cestu a kouč je případně může doplnit. Jde tedy o přezkoumání, jak chce klient dále postupovat, jak může podpořit proces svého dalšího rozvoje a na co by měl klient dávat pozor. Dílčí balancování a zejména dlouhodobá vyhodnocení koučinku nabízejí kouči především možnost s odstupem zkoumat, jak a kdy různé metody, intervence nebo způsoby chování působí a doznívají. (Fischerová, 2006, str. 169)

V další fázi případně může dojít k vyhodnocení se zadavatelem zakázky. Při vyhodnocení s představeným jde zejména o dosažení cíle a doporučení pro další vývoj. Dle Fischerové (2006, str. 171) by měl zadavatel zakázky tato doporučení probírat s klientem sám, případně za přítomnosti kouče. Zpravidla se ve spolupráci v koučování přehledně ukáže, která forma učení je pro klienta nejvíce motivující. V této fázi lze klást otázku jako je: Nakolik je představený ochoten na tyto potřeby přistoupit, nebo jak může tento vývojový proces jinak podpořit? Předpokládá se totiž, že zadavatel zakázky akceptuje, že rozvoj spolupracovníků patří k jeho vedoucí úloze, kterou může z části delegovat, avšak stále zůstává jeho úlohou.

Následně také dochází k vyhodnocení koučování jako interního firemního opatření. Je-li koučink zprostředkován v rámci interního podnikového osobního rozvoje zaměstnanců, jde při vyhodnocení kromě konkrétního případu vždy také o profesionalizaci koučinku jako doplňkového nástroje osobního rozvoje. Zprostředkovatel zjišťuje, který kouč je vhodný, pro které klienty a témata, co koučování dokáže a kde leží hranice. Každý individuální vyhodnocovací rozhovor pomáhá budovat a pěstovat kompetentní síť možností koučování. V této fázi je pět zajímavých aspektů, ohledně kterých by klient měl být dotázán.

Prvním aspektem je obsahová užitečnost koučování, kde se především řeší, zda a jakých cílů bylo dosaženo a zda klient našel nové perspektivy a dosáhl podněty, které může uskutečňovat ve svém všedním pracovním dnu. Ve druhém aspektu jde o spolupráci klienta a kouče, zda oba subjekty našli společnou řeč, jestli se mezi klientem a koučovaným vytvořila opravdová důvěra a zda měl kouč pro dané otázky dostatek odstupů a odborné kompetence. Další aspekt je o zapojení v kontextu vedení. Zde se hodnotí zúčastnění předběžných a následujících rozhovorů představeného, zda představený koučování podporoval a jestli se ve vlastní oblasti objevily nějaké důsledky koučování nebo následné reakce. Dále jestli klient podal o celkovém procesu koučování zprávu a jakou to případně mělo odezvu. Čtvrtý aspekt vypovídá o přezkoumání nákladů, tedy zda byly odhadované náklady překročeny či nikoli a jaké to má odůvodnění. Posledním aspektem jsou podněty. Podněty pro kouče a podněty pro práci v personálním rozvoji. V podnětech pro kouče jde o doporučení pro kouče, která by mu chtěl klient či personalista sdělit. Co se týče doporučení pro práci

v personálním rozvoji, odpovídá se na otázky jako jsou: Co se klientovi na celém procesu a postupu koučování líbilo? Nebo: Co by bylo možné v personálním rozvoji dělat lépe? (Fischerová, 2006, str. 171-173)

Pro interní zadavatele a zprostředkovatele koučování mají rozhovory zabývající se systematickým vyhodnocením enormní výdaje času. Tento výdaj se však velmi vyplatí, a to zejména vedoucím pracovníkům, kteří by ve svém prostředí měli být sami modelem pro konstruktivní spolupráci a efektivní využívání zdrojů. Investuje-li se dostatek času do rozhovorů pro systematické vyhodnocení a výsledky se spojí s aktivitami pracovníků organizačního a personálního rozvoje, vzniká tak dvojitý zisk pro obě strany. Pro klienta to má například výhodu toho, že prožije ještě jednou závazný a investici oceňující rozhovor na modelu interního personalisty, přesně tak jak by ho měl ve vlastní oblasti vedení vést kouč. Naopak pro pracovníka personálního rozvoje je na základě těchto rozhovorů výhodou růst stabilních a důvěryhodných kontaktů s vedoucími pracovníky a hlubší porozumění kultuře vedení. (Fischerová, 2006, str. 174)

Vyhodnocování a měření kvality koučování má podle Zeuse a Skiffingtona (2002, str. 274) další výhody. Jednou z hlavních výhod je, že hodnocení kvality koučovacího procesu napomáhá kouči obhájit výhody koučování oproti jiným rozvojovým metodám a dále hodnocení kouči pomáhá klientovi dokázat, že koučování je efektivní metoda s podloženými důkazy.

2.5 Kouč

Kouč není mentor, poradce, konzultant ani psychoterapeut. Kouč je odborník na uvolňování lidského potencionálu, překonávání vnitřních bariér a vytváření motivačního prostředí. Kouč pomáhá a podporuje v osobním i profesním růstu koučovaných, pomáhá jim rozvíjet jejich kompetence a dovednosti a dosahovat tak jejich požadovaných cílů. Kouč pomáhá lidem nalézt klíč k tomu, aby dosáhli toho, čeho chtějí a následně jejich cíle přeformulovat k jejich reálnému dosažení. Pomáhá k tomu dotazováním se vhodně strukturovaných otázek koučovaného, který si pak sám objevuje své nové možnosti a sám si následně volí cestu k dosažení jeho stanoveného cíle. (Zdroj: www.jan-benda.cz, Benda, 2011)

Kouč klientovi nijak nenapovídá, nedává žádné rady, ale snaží se klientovi otevřít dveře k novému vnímání reality a sebe samotného. Úkolem kouče není poskytovat odpovědi na otázky klientů, protože klienti většinou stejně nedělají to, co jim řekne někdo jiný. Dělají pouze to, co oni sami chtějí udělat. I přestože by byl koučující ochotný dělat to, co mu kouč řekne, koučování by pak ztratilo svůj efekt a klient by pak nad ničím tolik nepřemýšlel. Klient by si totiž zvolil pohodlnější cestu a stal se tak na koučovo pomoci závislejší. Jedním z hlavních pravidel koučování je, že koučink nesmí vytvářet závislost. Neexistuje totiž nic, čím by kouč mohl ovlivnit klienta k takovým aktivitám, o kterých se doposud nerozhodl on sám. Doprovodným problémem by pak mohlo být i to, že pokud by kouč udělal klientovi určité rady a klientovi se pak cíle nepovedlo doporučeným způsobem dosáhnout, vinil by pak klient z jeho neúspěchu samotného kouče, a to možná i právem.

Kouč má dále za úkol pomoci klientovi porozumět sám sobě, určit priority a z nich definovat konkrétní cíle, usnadnit změnu tím, že v jeho roli funguje jako zrcadlo a podpořit klientovu schopnost hledat vhodná řešení a odhalit jejich alternativy.

To, že kouč nedává klientům rady, má další výhodu. Znamená to totiž, že nemusí znát odpovědi na jejich problémy. Například kouč nemusí být finanční expert, aby si koučovaný přišel na způsob řešení v jeho daném finančním problému. Naopak je ze strany kouče důležité se příliš nepoložit do technických detailů a klientova problému. Většina životních otázek je paradoxně jednoduchých, problém totiž většinou spočívá pouze v rozhodnutí. Pokud by však kouč došel s klientem k poznatku, že pomoc experta je pro dosažení klientova cíle opravdu nutná, pak by měl kouč správně klienta nechat daného specialistu nalézt.

Dalším úkolem kouče je dovést lidi k dosažení požadované změny. Pokud klient zjistí, co vlastně doopravdy chce, koučink už ho dovede k dosažení stanoveného cíle takovým způsobem, který bude klientovi nejpřirozenější a který bude nejraději s koučem používat. Motivace koučovaného pak bude také o mnoho vyšší, než pokud by mu byly změna a postup určeny.

Dle oficiální odpovědi největší autority koučinku, Mezinárodní federace koučů (ICF), kouč v zásadě nesmí odpovídat na otázky klientů a pěstovat na koučinku závislost, tedy neposkytovat klientovi rady a instrukce. Příležitostně pouze tehdy, pokud klient už vyčerpал všechny své možnosti a radu kouče je možné využít výhradně pouze jako otevření dveří pro další rozhovor a hledání nových příležitostí. Avšak i v takovém případě kouč nesmí po koučujícím vyžadovat, aby se klient podle jeho rady řídil a je jen plně na klientovi, jak s informací od kouče naloží. Pokud by tedy došlo ze strany koučujícího o radu kouče a opravdu by nevěděl jak dál a sám tedy aktivně kouče o radu požádal, pak má kouč na výběr dvě řešení. Kouč může přehrát klientovu prosbu zpět na klienta, rozpoutat diskuzi o možných řešení a snažit se využít jeho vlastních myšlenkových zdrojů, jak se se situací vypořádat. V tomto případě lze využít různých koučovacích technik jako je například technika „Nejlepší přítel“ nebo technika zvaná „Čínské menu“. Technika „Nejlepší přítel“ se používá, pokud klient stále nenachází sám sebe a opakují se odpovědi stále dokola, nepřichází nic nového. V takovém případě lze použít na klienta otázku typu: Představte si, že Vás nejlepší přítel je v této dané situaci, ve které se současně nacházíte a chtěl by po Vás poskytnout nějakou radu – co byste mu doporučil? Pak by od klienta měly začít přicházet nové informace a možnosti, o kterých se ještě nezmínil. Co se týče techniky „Čínské menu“, technika je o tom, dát klientovi skrytou radu, nějaký návrh, avšak nikoli direktivním stylem, co má udělat nebo by měl udělat, ale zeptat se klienta například zda by ho zajímalo, co v takové situaci doporučuje uskutečnit odborná literatura, nebo kouč může přirovnat problém k jinému klientovi a říct něco podobného ve stylu, že podobný problém již s klienty probíral a jak to ostatní klienti řešili. Druhá možnost je použít brainstorming a iniciovat klientovu kreativitu. Kouč však nemá být zodpovědný za výběr řešení a neměl by tedy přirozeně rady poskytovat. Jestliže kouč již něco navrhne, mělo by to pak vést k hlubší diskuzi a rozboru s klientem tak, aby v tom on sám našel svůj potenciál a svou vnitřní moudrost. (Zdroj: vlastní materiály získané prostřednictvím Koučink Centra, s.r.o.)

Jak prohlásil tenisový odborník a autor metody Inner Game Timothy Gallwey: *„stav naší mysli je mnohem silnější soupeř, než ten na druhé straně dvorce.“* (podle Whitmore, 2014, str.18) Kouč by tedy měl být schopný pomoci koučovanému „hráči“ odstranit jeho vnitřní bariéry, které mu brání v dosažení lepšího výkonu ve hře. Odstraněním těchto vnitřních překážek se „hráč“ o dost zlepší, bez toho, aniž by kouč nápadně rozvíjel technickou stránku „hry“. Eliminace vnitřních bariér totiž může natolik snížit účinek vnějších bariér, že se pak stanou snáze překonatelnými. Nelze však kouče přirovnávat ke sportovním koučům. U komunikace sportovních koučů se svými svěřenci se ve většině případů setkáváme s direktivním přístupem, dáváním rad a pokynů, příkazů a instrukcí.

V pojetí koučování jako metody či stylu řízení lidí, zaměstnanců, naopak kouč nikdy není ten, který dává rady, pokyny či instrukce. Kouč je především průvodcem koučovaného, který mu napomáhá rady či instrukce nalézt sám v sobě a samostatně je identifikovat. (Bílková, 2012, str.1-2)

Kouč by dále měl být schopný naslouchat a vymezit koučovanému prostor pro vlastní iniciativu, přemýšlení a kreativitu, včetně snění, fantazijních představ či vcítění se. Zároveň by kouč měl být zcela objektivní k dané situaci, ve které se klient nachází, případně kterou právě řeší. Měl by být ale i schopný inspirovat, ovšem za předpokladu, že se zároveň udrží zacílení předem stanoveného tématu. (Bílková, 2014, str. 29)

O osobnosti a schopnostech kouče se však podrobněji pobavíme v následujících podkapitolách.

2.5.1 Osobnost kouče

Každý klient si ideálního kouče představuje odlišně. Požadavky na kouče se mohou odlišovat v závislosti na druhu koučování. Ovšem některé vlastnosti by všichni kouči měli mít společné.

Kouč by měl být především pozitivní, pozorný a vnímavý, trpělivý a umět naslouchat druhým. Zároveň by měl mít nadšení ve své práci, vidět smysl v procesu a naději v jeho klienty, kterým by měl tedy zcela důvěřovat. Kouč by neměl být příliš položen do situace koučujícího, ale naopak by měl být správně objektivní a nestranný. Dále by měl být schopný klienta vést a podpořit na cestě k dosažení jeho požadovaných cílů, ale zároveň i věřit v jeho skrytý potenciál. Kouč by měl být také dostatečně agilní, snaživý a být schopný jednat pružně a případně se přizpůsobit veškerým měnícím se podmínkám. Výhodou kouče je přirozená zvědavost, komunikativnost, otevřenost a zároveň vstřícnost. Kouč by měl by být schopen klienta rozprávět, následně mu pozorně naslouchat a nikdy mu nevstupovat do řeči, dávat mu dostatek času a prostoru, avšak zároveň se snažit posouvat klienta vpřed a směřovat ho tak k jeho stanovenému cíli. Další výhodnou vlastností kouče je kreativita. Kreativní kouč lehce najde způsob, jak klienta stimulovat ke změně v myšlení a tvorbě nových nápadů. Dostí klientů také požaduje cílevědomého, sebejistého a inteligentního kouče ke vzbuzení respektu a důvěry. (Nováková, 2012, str. 16–18)

Osobnost kouče je pro samotné koučování velice důležitá, jelikož mnohdy výrazně ovlivňuje úspěch celého procesu. „*Cílem kouče je pomáhat lidem postoupit ve svých dovednostech. Dodat jim důvěru v jejich vlastní potenciál a chuť investovat do výsledku, o který se snaží.*“ (Stacke, 2005, str.29)

Tudíž kouč působí jako takzvaný katalyzátor, který svým působením a podporou vede koučovaného k dosažení požadovaných cílů. Je to ovšem podmíněno navázáním vzájemného vztahu a pocitu důvěry mezi koučem a klientem. Důležitý je také osobní příklad kouče, který v mnoha situacích dokáže koučovaného zmobilizovat k vyšší aktivitě. Proto je žádoucí, aby byl kouč dostatečně charismatický, sebevědomý a pozitivní, aby měl pozitivní přístup jak ke své osobě, tak ke svému okolí. Správný životní nadhled a optimismus je také výbornou inspirací pro veškerá rozhodnutí a cíle, které si klient vymezí. Podstatným charakteristickým rysem je tedy i všeobecný přehled kouče, to však neznamená, že je nutné, aby kouč disponoval znalostmi a zkušenostmi z nejrůznějších oblastí. Mnoho autorů dokonce souhlasí s tím, že přílišná specializace v dané problematice je nežádoucí, jelikož to pak nutí kouče poskytovat koučovanému v dané problematice konkrétní rady, čímž se kouč ujímá

přílišné aktivity a nenabádá tak koučovaného k samostatnému řešení a převzetí odpovědnosti. (Stacke, 2005, str. 29)

Jednou z nejdůležitějších zmíněných vlastností kouče je schopnost naslouchat druhým, protože jedině tak lze získat potřebné informace o osobě klienta a následně mu pokládat vhodné doplňující otázky, které danou situaci ještě více objasní. Ovšem často to také vyžaduje určitou dávku trpělivosti, tolerance a sebeovládání. Za žádných okolností není žádoucí, aby se kouč mermomocí snažil koučovaného přimět k vytvoření určitých závěrů. Prioritou každého koučovacího procesu by měl být především prospěch koučovaného, proto je nutná neustálá psychická podpora ze strany kouče, která pak následně přispívá k jeho sebezdokonalení a posiluje vůli klienta k realizaci změn. Kouč by měl být zároveň schopen neustále pracovat sám na sobě a učit se novým poznatkům, a to ať už se jedná o rozšiřování znalostí z dalších publikací anebo o poučení se z předchozích zkušeností. Hlavním důvodem je totiž přílišná odlišnost jednotlivých klientů. Každý jedinec si vyžaduje odlišný přístup oproti ostatním, na což musí umět kouč pružně reagovat a musí být schopný se klientovi přizpůsobit. (Lacinová, 2014, str. 20-21; Stacke, 2005, str. 29-31)

Pokud se jedná o samostatné působení kouče při celkovém procesu koučování, koučovo snahou je zejména rozšiřovat koučujícímu úhel pohledu a společně s ním hledat ostatní možnosti, jak je možné určitou situaci řešit a jaké to má následky. Kouč tedy „povzbuzuje k samostatnosti, pomáhá hledat a formulovat možné varianty životních rozhodnutí a hodnotit je.“ (Suchý, Náhlovský, 2012, str. 24)

Je pak pouze na klientovi, jakou variantu řešení dané situace si dle jeho názoru vybere za tu nejlepší a ujme se tak odpovědnosti za své budoucí jednání. Z výše zmíněného tedy vyplývá, že pro úspěch celého procesu koučování je velmi důležitá nejen osobnost kouče, ale i osoba koučovaného. Zároveň u klienta se totiž objevují hlavní charakteristiky, které dosažení stanoveného cíle výrazně ovlivňují. Nejdůležitějším požadavkem na koučujícího je chuť změnit jeho současný stav. Dalším důležitým předpokladem je také důvěra koučovaného v celkový proces koučování, což bývá často ovlivněno dřívějšími zkušenostmi, případně pozitivními referencemi okolního prostředí. Zároveň je také velice důležitá důvěra ve svého kouče, jelikož pouze tak lze pak získat dostatečnou představu o osobě koučovaného a o stavu dané situace.

Pokud vezmeme v potaz nejčastěji zmiňované vlastnosti kouče, kterými by měl kouč disponovat, na obrázku níže je uveden výčet nejdůležitějších z nich. Pro srovnání jsou na pravé straně zmíněny ještě negativní vlastnosti, které jsou naopak pro výkon role kouče nežádoucí.

Obrázek 4 - Vlastnosti kouče (požadované x nežádoucí)

Nestranný	Pozitivní	Autoritativní	Agresivní
Upřímný	Sebevědomý	Manipulativní	Pasivní
Zkušený	Empatický	Lhostejný	Neangažovaný
Odhodlaný	Trpělivý	Vznětlivý	Netrpělivý
Vyrovnaný	Tolerantní	Sebestředný	Pesimistický

(Zdroj: Suchý, Náhlovský, 2012, str. 25-27)

Co se dále týče dalších nežádoucích faktorů v procesu koučování, v žádném případě by nemělo dojít k tomu, aby kouč klientovi nabídl hotová řešení nebo ho přiměl k výběru určité varianty, jak jsem již zmiňovala v předchozí části mé bakalářské práce. Kouč tedy klientovi žádné rady neposkytuje. Za prvé by se tím ujmul určité odpovědnosti za klientovo jednání a za druhé v této situaci se vyskytuje určité riziko, že dané řešení situace či rada od kouče nebude ideální a potenciálním viníkem se tak může právem stát přímo osoba kouče. Na závěr této kapitoly je také velice nutné zmínit velice podstatný závazek kouče při celém procesu koučování vůči koučovanému. Tento závazek spočívá v nesdělování důvěrných informací třetím osobám. Je to jedním ze základních bodů etického kodexu akreditovaných koučů. (Zdroj: www.cako.cz, HEJDUKOVÁ, 2014)

2.5.2 Kompetence kouče

Samotný pojem kompetence je dle Hroníka (2007, str. 61) trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který nám přispívá k dosažení námi vytyčeného cíle. Kompetence jedince můžeme pozorovat na základě vzorku jeho chování. Vzorek chování se definuje jako časově a logicky ohraničený úsek chování. V daném vzorku pak tedy můžeme identifikovat hned několik kompetencí. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi, ale i porovnatelné způsoby, pomocí nichž lidé dosahují požadovaných cílů. Všechny kompetence dohromady pak tvoří kompetenční model. Do kompetenčního modelu se zahrnují znalosti, zkušenosti, schopnosti, osobní postoje a motivace, osobnost, dovednosti a znalosti. Kompetenční kouč musí mít tedy jak kvalitní vědomostní znalosti v procesu a technikách koučování, tak i silnou, vyzrálou osobnost a nespočet tzv. měkkých dovedností. Měkké dovednosti neboli *soft skills*, jsou lidské dovednosti v oblasti chování, známé také jako interpersonální dovednosti. Jsou to schopnosti lidí komunikovat, jednat, pracovat společně, řešit konflikty, organizovat nebo například rozhodovat. Mají úzký vztah k emoční inteligenci (EQ) a jsou doplňkem k tvrdým dovednostem, *hard skills* neboli dovednostem odborným. (Marušák, 2019, str. 36; www.managementmania.com)

Koučování je volná profese a klíčové kompetence koučů tak nejsou přesně zákonem stanoveny, jako je to například u lékařů a advokátů. Tuto problematiku tak řeší primárně organizace sdružující kouče, především Mezinárodní federace koučů (ICF), a někteří vybraní autoři.

Rosinski (2009, str.252) ve své knize říká, že nejdůležitější je pro kouče schopnost komunikovat. U Kouče je velice důležitá jeho řeč a zároveň aktivní naslouchání, schopnost se umlčet a naslouchat ostatním. Dále je velice důležitá již zmíněná emoční inteligence kouče, jak také uvádějí Suchý a Náhlovský, výška IQ není pro kouče natolik důležitá jako emoční inteligence, která má pět základních složek, jimiž je sebeovládání, sebeuvědomění, motivace, empatie a sociální dovednosti. Zejména empatie a sebeovládání by měly patřit mezi koučovo silné stránky.

Pravděpodobně nejvýznamnější kompetenční model je model Mezinárodní federace koučů, která mezi klíčové kompetence uvádí vytvoření základu pro práci s klientem, vytvoření vzájemného vztahu, efektivní komunikaci a podporu učení a dosažení výsledků.

Mezi vytvoření základu pro práci s klientem patří zaprvé vytvoření etického kodexu a profesních standardů a zadruhé definice dohody pro koučink. Kouč dodržující etické standardy rozumí pravidlům chování ICF a dodržuje je po celou dobu vykonávání své koučovací praxe. Dále také ví a dodržuje veškerá etická doporučení ICF, informuje své klienty o diferencích mezi koučováním a po-

radenstvím, psychoterapií a dalšími podporujícími obory a je schopen rozpoznat, kdy je nutné klienta odkázat k jinému odborníkovi, a i tak učinit. Definicí kontraktu pro koučink rozumíme dohodu o stanovení cíle v procesu koučování a k čemu kouč s klientem budou chtít dospět. Zároveň také definuje vztah mezi koučem a koučovaným a průběh procesu koučování. Kouč také rozhoduje o tom, zda je metoda koučování pro daného klienta vhodná a co vše mu může nabídnout a zajistit.

Pro vytvoření vzájemného vztahu s klientem je zcela nezbytné vytvoření vzájemné důvěry a blízkosti mezi koučem a koučovaným. Od kouče se tak očekává jeho schopnost vytvořit bezpečné a podporující prostředí rozvíjející vzájemný a trvalý respekt a důvěru. Kouč by měl tedy projevovat skutečný zájem o blaho klienta a zároveň o jeho budoucnost. Kouč by tak měl vždy jednat čestně a integritně, stanovit jasná pravidla a dodržovat je. Zároveň by kouč také měl projevovat respekt vůči názorům a projevům koučujícího a žádat klienta o souhlas, než začne koučovat v nové citlivé oblasti. Podstatná je přítomnost kouče, tedy schopnost být v průběhu koučování plně koncentrovaný a vytvářet s klientem přirozený vztah vytvářející otevřené, flexibilní a důvěrné prostředí. Aby kouč dosáhl plnohodnotného vztahu s klientem, musí být při koučovacím procesu naprosto přítomný a flexibilní, umět používat svou intuici a důvěřovat svému vnitřnímu vědomí. Kouč by měl být také otevřený faktu, že nerozumí všemu, a být schopen jít do rizika s tím spojeného. Dále by měl vidět více způsobů, jak lze pracovat s klientem, a zvolit v daném momentu ten neúčinnější. Jako další výhodnou schopností kouče je smysl pro humor, kouč by ho měl umět účinně využívat pro odlehčení a vytvoření správné energie. Důležitá je také již zmíněná koučova empatie, avšak při práci se silnými emocemi by se kouč měl projevovat s jistotou a dokázat se kontrolovat, nenechat se přemoci emocemi koučujícího či se do nich zcela zaplést.

Základem efektivní komunikace je koučova schopnost aktivního naslouchání, plně se soustředit na to, co klient říká i neříká. Od kouče se očekává způsobilost pochopit význam řečeného v kontextu s klientovými touhami a schopnost podpořit sebevyjádření koučujícího. Kouč by měl aktivně vnímat klientovy potřeby, obavy, cíle, hodnoty a přesvědčení. Dále umět rozšifrovat tón hlasu, řeč těla a skutečný význam slov klienta. Pro případné ověření toho, co klient říká, se kouč doptává a parafrázuje to, co klient sdělil. Kouč by měl totiž ujednocovat myšlenky a pocity koučujícího a postupně s nimi pracovat. Měl by tak dokázat vystihnout podstatu klientova sdělení a jít k podstatě dané věci. Dále je pro kouče jednou z nejpodstatnějších kompetencí pro efektivní komunikaci kladení silných a efektivních otázek, tedy otázek zásadních pro odhalení faktů potřebných pro maximální užitek z koučování. Tyto otázky vychází z aktivního naslouchání a porozumění klientovo problematice. Otevřené a nenaplánované otázky, bez předem stanovených odpovědí, napomáhají klientovi se na danou věc dívat z více a nových úhlů pohledu, a tak přicházet s novými myšlenkami, možnostmi a řešeními. Tedy otázky, které klienta vybízí k zamyšlení a novým objevům, pohledům a názorům, pomáhající tak k přiblížení se k jeho stanovenému cíli. Kouč by tedy měl být především schopen efektivně komunikovat. Měl by tedy umět používat takovou řeč a jazyk, který má na klienta nejefektivnější pozitivní dopad. Kouč by se při sdílení a podávání zpětné vazby měl vyjadřovat jasně a přímo. Formulovat jeho vyjádření tak, aby klientovi pomohl porozumět jeho přání nebo tím, čím si není jist, z jiného úhlu pohledu. Kouč také může požívat např. metafory a analogie pro lepší pochopení faktů nebo ilustraci složitých situací. (Marušák 2019, str. 39-42; www.coachfederation.org)

Jedním ze základních pilířů role kouče je vedení klienta k sebeuvědomění. Kouč by měl pomocí koučujícímu si jasně uvědomit svou současnou situaci a při sdělování a posuzování výroků klienta by měl být schopen vnímat situaci v širším i užším kontextu. Dále klást otázky za účelem

lepšího porozumění klientovo situaci a dokázat tak určit, v čem spočívají jeho zásadní problémy. Kouč by měl být zároveň schopný rozpoznat rozdíly mezi fakty, nesrovnalostmi a myšlenkami, pocity či skutky a pomáhat klientovi nacházet dané faktory ovlivňující jeho chování, myšlení, rozhodování apod. Další důležitou schopností kouče je neustálé vytváření příležitostí spolu s klientem k učení a růstu, které koučujícího dlouhodobě povedou k dosažení jeho požadovaných cílů. Kouč tedy pomáhá klientovi nalézt a definovat jeho nové akce, které mu pomohou prohloubit jeho dovednosti a znalosti. Dále kouč pomáhá koučujícímu soustředit se na podstatné aspekty jeho růstu, podporuje u klienta aktivní experimentování a poznávání sebe sama, a následně ho vybízí k co nejvčasnějšímu aplikování nových poznatků do života. Kouč by také neměl zapomenout klienta oceňovat a chválit za jeho veškeré úspěchy, rozpoznávat a zaměřovat se na dílčí kladné výsledky a motivovat klienta k další aktivitě. Kouč by měl dále pomáhat klientovi jednat okamžitě, již v průběhu koučování, a poskytovat mu okamžitou podporu, tedy povzbuzovat koučujícího k plnému nasazení jeho sil. (Marušák 2019, str. 39-42; www.coachfederation.org)

Poslední důležitou kompetencí kouče je podle ICF jeho schopnost udržovat klientovu pozornost na tom, co je podstatné, a ponechávat odpovědnost za realizaci plánu na klientovi. Proto by tak kouč měl po klientovi požadovat učinění daných potřebných kroků ke splnění stanoveného cíle, zpětně se ptát na jednotlivé kroky, které společně stanovili na předchozím sezení, a pomáhat koučujícímu si uvědomit, co se již naučil a udělal od posledního setkání, případně pozitivním způsobem konfrontovat klienta s faktem, že nesplnil stanovené kroky. Kouč by tedy zprvu měl umět s klientem plánovat a stanovovat jasné cíle a rozvíjet a dodržovat efektivní plán koučovacího procesu. (Marušák 2019, str. 39-42; www.coachfederation.org)

Pro ujasnění jednotlivých klíčových kompetencí kouče je na obrázku níže zobrazen aktualizovaný základní model kompetencí dle ICF, vydán 14. listopadu 2019.

Obrázek 5 - Kompetenční model kouče ICF



(Zdroj: upraveno dle www.erickson.edu)

2.5.3 Manažer v roli kouče

„Koučink je jeden ze základních stylů vedení lidí, který zvyšuje jejich odpovědnost, motivaci a posiluje dobrý vztah s vedoucími. Základním problémem je, že většina manažerů nevidí výhody tohoto stylu vedení a neumí jej při své práci efektivně používat.“ (www.cako.cz, Dvořák, 2014)

K efektivnímu požívání koučování na pracovišti je nezbytně nutný partnerský vztah mezi koučem a koučovaným. V rámci partnerského vztahu by oba subjekty měli společně usilovat o dosažení stanoveného cíle. Jejich vztah by měl být založen především na důvěře a pocitu jistoty. Jak uvádí Whitmore (2014, str. 185) ve své knize: *„Peníze, postup a tresty sem nepatří, protože mohou takovýto vztah pouze narušit.“*

Jestliže manažer v rámci své praxe přijme roli kouče, znamená to zejména změnu a přehodnocení jeho přístupu k práci se svými podřízenými a kolegy. Vytváří se tak prostor pro vznik a vybudování výše zmiňovaného partnerského vztahu, který je jedním z hlavních předpokladů efektivity koučování na pracovišti. Změna přístupu manažera má za následek zvýšení působivosti dopadu jeho jednání. Manažer v roli kouče tak roste jako osobnost v lidské a zároveň kariérní sféře.

Podle amerického experta na management a průkopníka současného oboru leadershipu Warrena Bennis by lídři měli disponovat především vlastnostmi a znalostmi jako jsou odborné znalosti, koncepční schopnosti, pracovní výkon a historie v oboru, lidské schopnosti jako komunikace, motivace či delegace, dále je podstatný cit, úsudek a charakter manažera. Manažer jako kouč by však správně měl splňovat základní předpoklady pro kouče jako takového. Manažer by tak měl být ochoten a schopen podporovat druhé, měl by se svými podřízenými i kolegy mít trpělivost a také respekt k ostatním a jejich jedinečnosti. Manažer v roli kouče musí být jako kouč také velmi vnímavý, empatický a věřit v potenciál druhého. Dále by měl manažer jako kouč samozřejmě rozumět koučovacími principům a být schopen naslouchat a klást správně zaměřené otázky. Podstatné také je, aby se kouč-manažer zbavil od potřeby svého podřízeného vést „za ruku“. Manažer v roli kouče by měl fungovat jako tzv. katalyzátor. Měl by ve svých podřízených i kolezích podněcovat změny a posun, zároveň je ale pouze směřovat, nikoli vést, aby si tak našli možné cesty, možnosti a řešení sami. (Crkalová, 2012, str. 26)

Cipro (2015, str. 144) zmiňuje klíčové kompetence manažera v roli kouče pro specifika koučování top managementu (tzv. *executive coaching*) podle ICF:

- kouč je obeznámen s praktikami podnikatelského prostředí, vyzná se v důležitých způsobech manažerů a umí s nimi pracovat
- chápe svět lídrů a je schopný se orientovat v jeho problematice
- je dobře seznámen s principy a rozvojem leadershipu
- vyzná se v systémové dynamice a dokáže s ní pracovat
- zná rámec rozvoje a vzdělávání dospělých
- má vysoké etické standardy v osobním i profesním životě
- má profesionální komunikační dovednosti a umí je aplikovat na konkrétní podnikatelské prostředí
- ve všech potřebných dovednostech a přístupech pro oblast koučování je rozvinutý na vysoké úrovni
- má pozitivní pověst a vzbuzuje přirozený respekt
- je ztotožněn s principem celoživotního vzdělávání, v profesním i osobním životě, a je schopen tímto způsobem přistupovat i k práci se sebou samým

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Cíl průzkumného šetření

Empirická část bakalářské práce se zabývá analýzou využití koučování u zaměstnanců z firem v České republice. Pro svůj průzkum jsem zvolila dvě metody průzkumu – kvantitativní dotazníkové šetření náhodně vybraných zaměstnanců z firem v České republice a zároveň kvalitativní šetření pomocí rozhovorů s vybranými profesionálními akreditovanými kouči.

Hlavním cílem průzkumného šetření je zjistit, zda zaměstnanci z různých firem v České republice využívají metodu koučování. Dále jak a k čemu především koučink využívají, případně naopak proč koučování nevyužívají. Zda jsou daní zaměstnanci využívající koučink s rozvojovou metodou spokojeni a k čemu jim koučink přispívá především.

Praktická část bakalářské práce se věnuje porovnáním výsledků z dotazníkového šetření zaměstnanců firem v ČR s výsledky rozhovorů s vybranými akreditovanými kouči, zhodnocením výsledků a navržením doporučení pro firemní podniky i kouče.

Přípravná fáze zahrnovala vytvoření dotazníku a otázek pro rozhovory a domluva s vybraným manažerem o získání kontaktů na výběr vhodných zaměstnanců pro vyplnění dotazníků a kontaktů na akreditované kouče pro zprostředkování rozhovorů.

Obě dvě šetření, kvantitativní dotazníkové šetření a kvalitativní šetření prostřednictvím rozhovorů, byla provedena pro obdržení odpovědí z obou stran subjektů, ze strany pracovníků i ze strany profesionálních koučů, a pro zhodnocení a porovnání získaných odpovědí, zda se shodují či rozlišují.

3.1 Stanovení výzkumných otázek

V zájmu bakalářské práce bylo zjistit odpovědi na následující výzkumné otázky (VO):

- VO1 – Proč velká část zaměstnanců nemá ve firmě koučování k dispozici?
- VO2 – Z jakých důvodů mnoho zaměstnanců nikdy koučování nevyužilo?
- VO3 – Jaké přínosy má rozvojová metoda koučování především?

3.2 Dotazníkové šetření

Kvantitativní průzkumné šetření pomocí dotazníků se zabývá analýzou využití koučování náhodně vybraných zaměstnanců z různých pracovních odvětví a firem v ČR, zhodnocením výsledků a následně porovnáním výsledků s kvalitativním šetřením pomocí rozhovorů s kouči. Nejedná se o výzkumné šetření, ale o průzkum, jelikož nebyl získán reprezentativní vzorek respondentů, vzhledem k příliš vysokému počtu zaměstnanců z různých firem v České republice.

Příprava zahrnovala vytvoření anonymně adresovaného dotazování, určené k vyplnění náhodně vybraných zaměstnanců. Součástí přípravy byl tedy i výběr pracovníků pro vyplnění dotazníku a získání kontaktů od vybraného manažera jedné z firem ČR.

Ve fázi realizace byl zaslán vybraným respondentům dotazník v elektronické podobě, vybraný manažer dotazník rozeslal prostřednictvím e-mailu domluvenému spektru zaměstnanců. Do-

tazníky byl zaslán celkově 200 zaměstnancům z různých firem v měsíci dubnu a poté byly navraceny na e-mail autorky práce. Z celkového počtu rozeslaných dotazníků bylo získáno 127 odpovědí, dotazník tedy vyplnilo 63,5 % oslovených respondentů. Výběr pracovníků z různých firem a pracovních odvětví byl zvolen vzhledem k tomu, že jedním z dalších cílů praktické části je zjistit, z jakého oboru zaměstnanci využívají koučování nejčastěji a z jaké části je koučování zaměstnancům ve firmách umožněno. Dotazník byl zaslán převážně zaměstnancům pracujícím ve středních a velkých firmách v České republice.

Ve fázi analýzy výsledků byly výsledky zhodnoceny a zaneseny do grafů. Následně byly porovnány s odpověďmi vybraných akreditovaných koučů a na jejich základě navržena a interpretována doporučení především pro firmy.

3.2.1 Metodika průzkumu

První průzkum využití metody koučování probíhal pomocí dotazníku, jehož úkolem bylo analyzovat a zodpovědět následující hlavní otázky:

- Z jaké části bývá koučink ve firmách k dispozici a z jakých oborů respondenti využívají koučování nejčastěji?
- Jak často zaměstnanci koučinku využívají, jaká část respondentů koučování nikdy nevyužila a z jakých důvodů nikoli?
- V čem zaměstnanci osobně vidí největší přínosy procesu koučování?

Dotazník dále také zjišťuje, zda koučování využívají častěji muži či ženy, případně zda je to genderově vyvážené, a z jaké věkové kategorie respondenti využívají koučování nejčastěji. Dále dotazník u respondentů využívající koučink zjišťuje, zda využívají koučování více v oblasti osobního či profesního rozvoje, jakou z forem koučování využívají jednotlivci především a jaká témata respondenty přivádí ke koučování nejvíce. Dále jaké interference k dosažení požadovaného cíle u sebe respondenti vnímají především a jak jsou s rozvojovou metodou koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů spokojeni.

Vzhledem k získání co nejvíce odpovědí respondentů byl zvolen dotazník s celkovým počtem 12 otázek. V úvodní části dotazníku byli respondenti informováni, čím se dotazník zabývá a k čemu budou výsledky využity. Respondenti byli také upozorněni na to, že jejich anonymita bude zcela zachována.

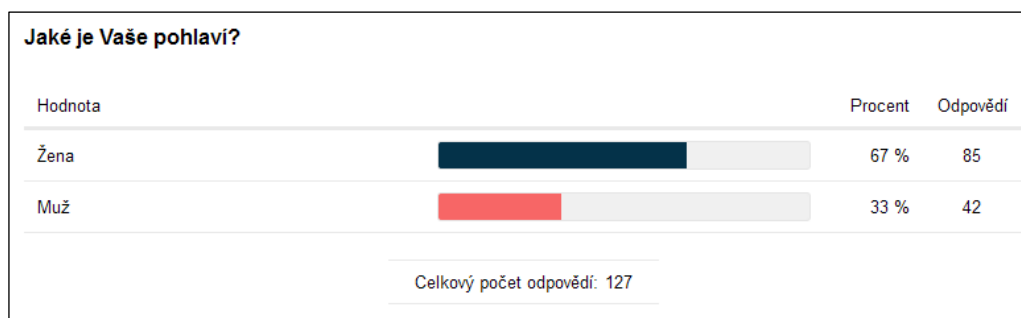
První část dotazníku obsahovala 3 identifikační otázky, které zjišťovaly pohlaví, věkovou kategorii a obor zaměstnání. Další část se již týkala koučování a zkoumala dostupnost koučinku ve firmě a účast koučování. Třetí část dotazníku byla zaměřena pouze na respondenty, kteří se ještě nikdy koučinku nezúčastnili a zjišťovala tak z jakých důvodů k tomu nedošlo. Poslední část dotazníku se věnovala pouze těm respondentům, kteří se již v minulosti koučinku zúčastnili, nezávisle na frekvenci. Tato část se tak dále věnovala osobním zkušenostem daných respondentů. U většiny uzavřených otázek bylo možné vybírat z širšího počtu odpovědí, avšak z důvodu větší specifikace byly v této části dotazníků zahrnuty i otevřené odpovědi, v případě neshody nabízených možností.

Vyplnění jednoho dotazníku trvalo respondentům zhruba 5 minut.

3.2.2 Analýza výsledků

Dotazník byl zaslán v celkovém součtu 200 respondentům, přičemž návratnost byla 63,5 %, tedy 127 respondentů vyplnilo zasláný dotazník.

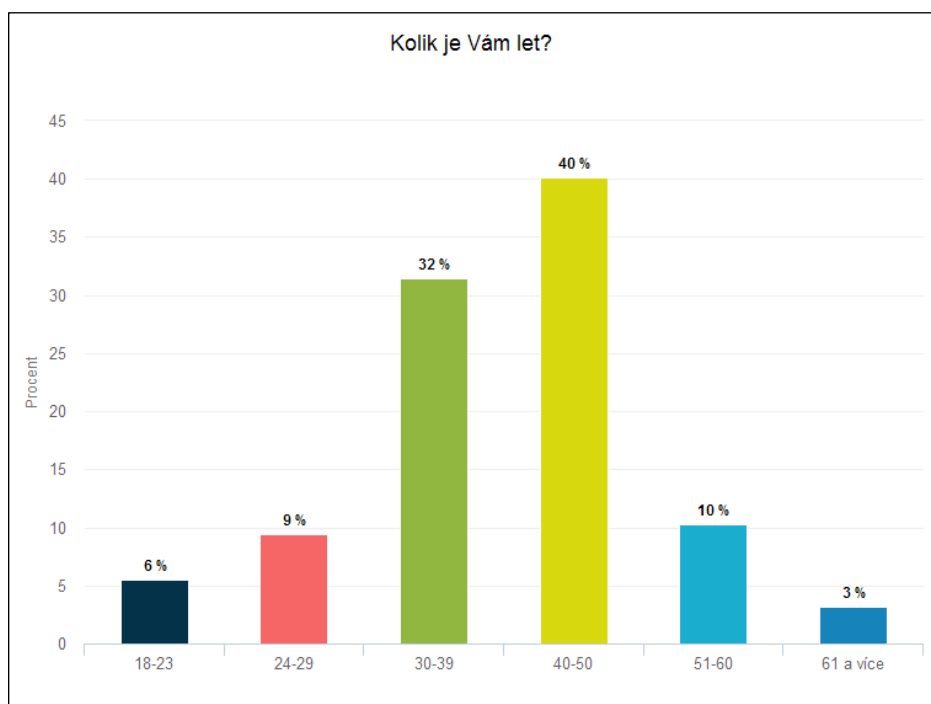
První část dotazníku byla zaměřena na identifikační otázky, otázky měly blíže charakterizovat skupinu odpovídajících respondentů. Otázka číslo 1 se týkala pohlaví respondentů. Z celkového počtu 127 respondentů převažovaly ženy. Celkem odpovědělo 85 žen a 42 mužů, tedy 67 % respondentů byly ženy a zbylých 33 % respondentů muži.



Graf 1 - Jaké je Vaše pohlaví?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka číslo dvě se týkala věkového rozhraní respondentů. Dohromady 51 (40 %) respondentů bylo z věkového rozhraní mezi 40 až 50 lety a 40 (31 %) respondentů mezi 30 až 39 lety. Naopak nejméně, pouze 4 (3 %) respondenti byli z nejstarší nabízené věkové kategorie 61 let a více a pouhých 7 (6 %) respondentů z nejmladší nabízené věkové kategorie, mezi 18-23 lety.

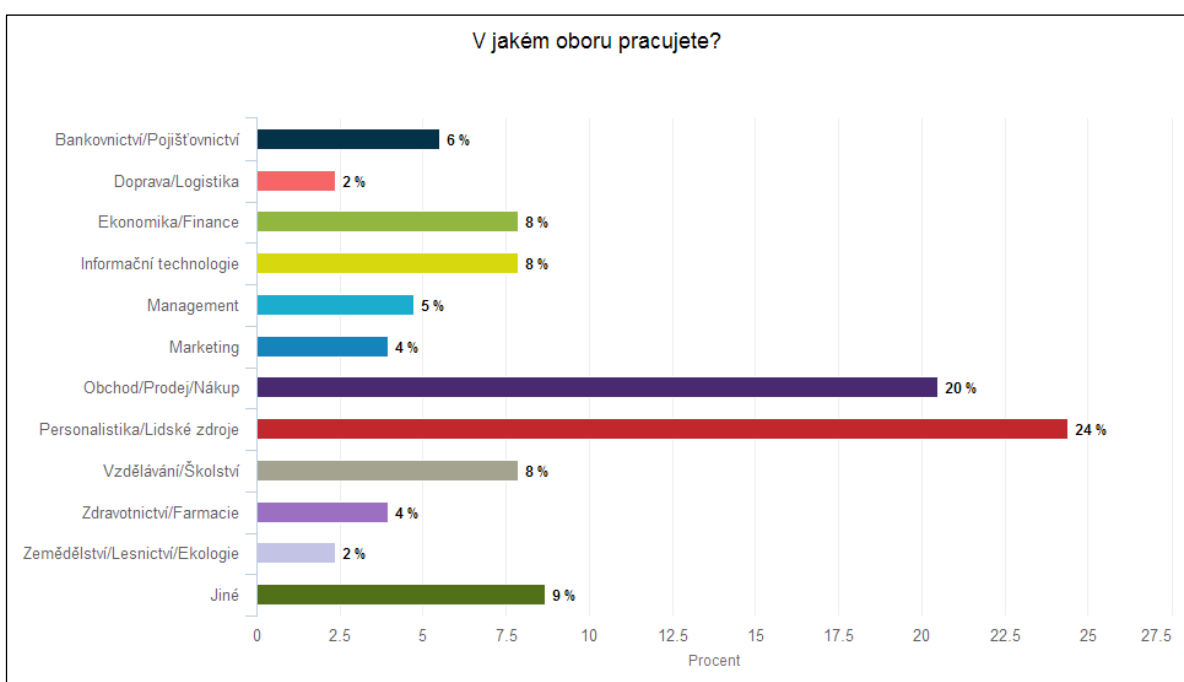


Graf 2 - Kolik je Vám let?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro přehlednost respondentů a kvalitnější vyhodnocení se poslední identifikační otázka týkala pracovního oboru odpovídajících respondentů. Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, dotazníky byly zaslány převážně zaměstnancům ze středních a velkých firem v České republice.

Největší množství dotazovaných respondentů pracuje v oboru personalistiky/lidské zdroje, celkově 31 (24 %) respondentů, a v oboru obchod/prodej/nákup s celkovým počtem 26 (20 %) respondentů. Nejméně respondentů pracuje z nabízených možností v oboru logistiky a zemědělství, kde z každého oboru pracují pouze 3 (2 %) respondenti. Celkově 11 (9 %) respondentů je zaměstnáno v jiném oboru než z nabízených možností. Dohromady 2 (1,5 %) respondenti doplnili obor strojírenství a další 2 (1,5 %) obor výroby. Další 2 (1,5 %) respondenti obor cestovní ruch a turismus a v neposlední řadě mají 2 (1,5 %) jednotlivci z vybraných respondentů profesi kouče, kteří však odpovídali z pohledu koučujících. Jednotlivě byl doplněn také obor strojírenství, polygrafie a pohostinství.

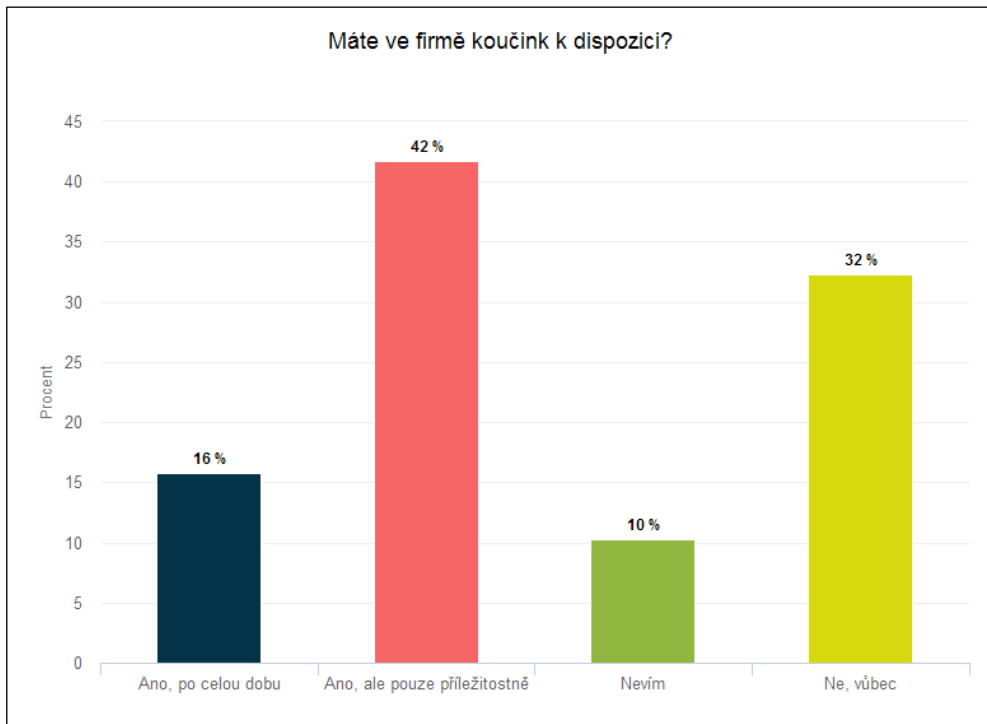


Graf 3 - V jakém oboru pracujete?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k cílům bakalářské práce bylo úkolem druhé části dotazníku zjistit dostupnost a informovanost respondentů o využívání koučováních ve firmách, kde jsou zaměstnáni, a jejich účast v koučováních.

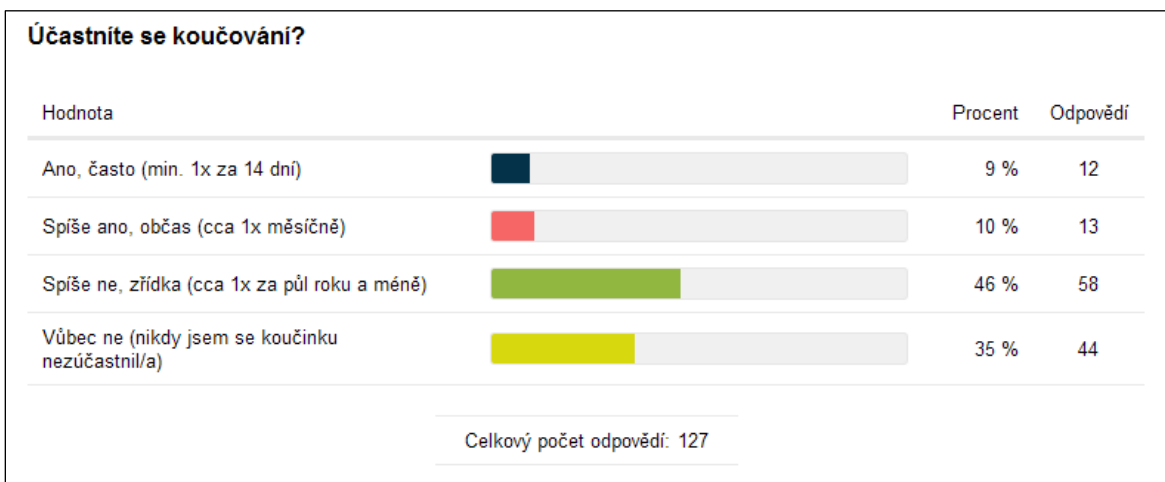
První otázka druhé části dotazníku se respondentů ptala, zda mají ve firmě koučink k dispozici. Výsledky jasně ukazují, že koučování buď nemají k dispozici ve firmách vůbec anebo ano, ale pouze příležitostně. Celkem totiž 53 (42 %) respondentů má koučování ve firmě k dispozici pouze příležitostně a 41 (32 %) respondentů nemají koučování ve firmě k dispozici vůbec. Dohromady 20 (16 %) respondentů odpovědělo, že mají koučink ve firmě k dispozici po celou dobu, tudíž se dá předpokládat, že daní zaměstnanci mají ve své firmě k dispozici interního kouče. Nejmenší část, celkem 13 (10 %) respondentů, odpověděla, že neví, tudíž nejsou informováni, zda je koučink v jejich firmě k dispozici.



Graf 4 - Máte ve firmě koučink k dispozici?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Druhá otázka této části dotazníku zjišťovala, zda se respondenti koučování účastní. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se koučování účastní zřídka (cca 1x za půl roku a méně), celkem 58 (46 %) respondentů. Bylo to však celkem vyrovnané s druhou nejčastější odpovědí, již respondenti odpovídali, že se koučování nezúčastnili nikdy. Dohromady se koučování nikdy nezúčastnilo 44 (35 %) respondentů. Menší část, 13 (10 %) respondentů, odpověděla, že se koučování účastní občas (přibližně jednou měsíčně) a 12 (9 %) respondentů, že se koučování účastní často (minimálně jednou za 14 dní).



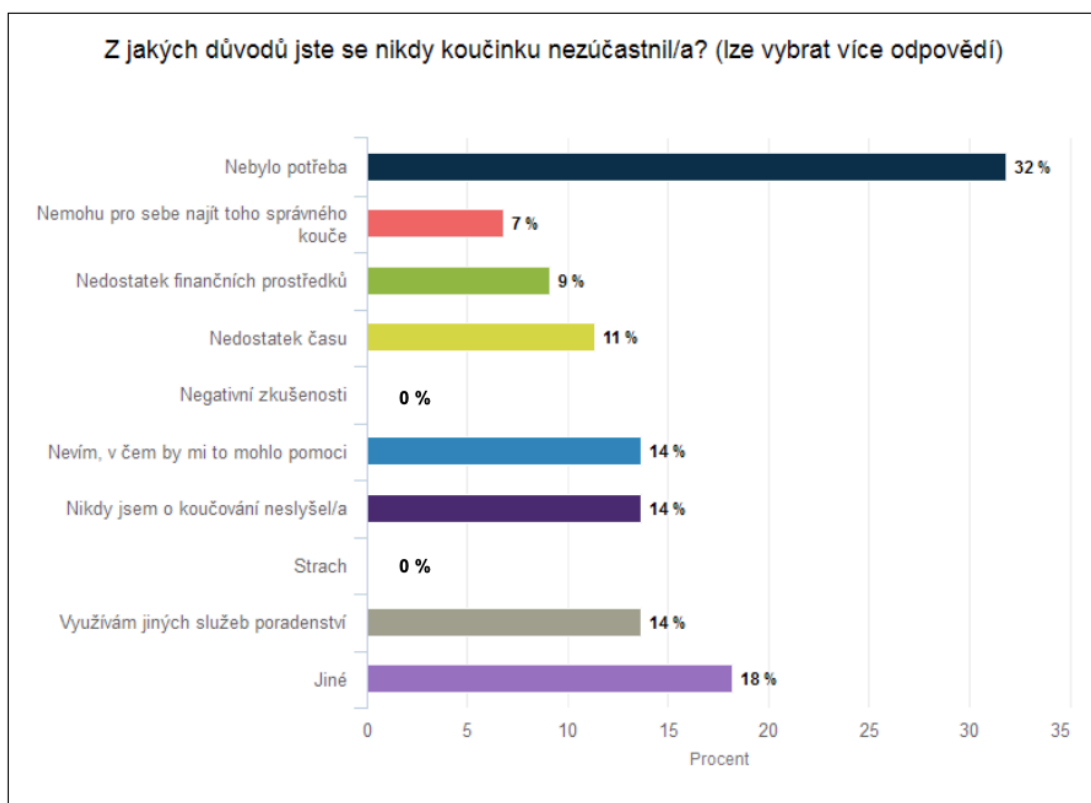
Graf 5 - Účastníte se koučování?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Třetí část dotazníku, obsahující pouze jednu otázku, se věnovala pouze těm respondentům, kteří odpověděli, že se koučování neúčastní vůbec, pro zjištění důvodů neúčastní v koučování. Tato část se tak věnovala celkem 44 (35 %) respondentům z celkového počtu. Respondenti u této otázky mohli zvolit více odpovědí, případně i doplnit jiný důvod pro neúčast v koučování.

Z výsledků jasně vyplynulo, že nejvíce, celkově 14 (32 %), respondentů nevyužívající koučink se domnívá, že to pro sebe nepotřebují. Dalším častým důvodem je neinformovanost o koučování, celkem totiž 6 (14 %) respondentů odpovědělo, že neví, v čem by jim koučink mohl pomoci a dalších 6 (14 %) respondentů, že o koučování nikdy neslyšeli. Dalších 6 (14 %) respondentů odpovědělo, že využívají jiných služeb poradenství. Dále 5 (9 %) respondentů zvolilo odpověď, že ke koučování nebyl dostatek času, 4 (9 %) respondenti se koučování nezúčastnili z důvodu nedostatku finančních prostředků a 3 (7 %) pro sebe nemohou najít toho správného kouče. Celkem 8 (18 %) respondentů doplnilo jiné odpovědi. Dohromady 6 (14 %) respondentů odpovědělo ve smyslu, že se ke koučinku neměli, jak dostat. Odpověděli, že se neúčastní koučování, jelikož jim firma koučování nenabízí, že koučování není ve firmě k dispozici vůbec nebo ne všem zaměstnancům, že jim koučování nebylo nikdy nabídnuto nebo že tomu firma není nakloněna. Další 2 jiné důvody neúčasti v koučování respondentů byly, že respondent plánuje koučování využívat v budoucnu a druhý respondent odpověděl, že všeho do času. Nikdo však neodpověděl, že byl měl s koučováním negativní zkušenosti, že by měl tak s touto rozvojovou metodou negativní zážitek nebo špatný doslech, a nikdo taktéž nezvolil odpověď, že má strach se koučování zúčastnit.

Celkem 44 (35 %) respondentů nevyužívající koučink mohlo po třetí části dotazníku své odpovědi odeslat, jelikož následující část se zaměřuje na zkušenosti s procesem koučování, tedy na respondenty, kteří se koučinku již zúčastnili.

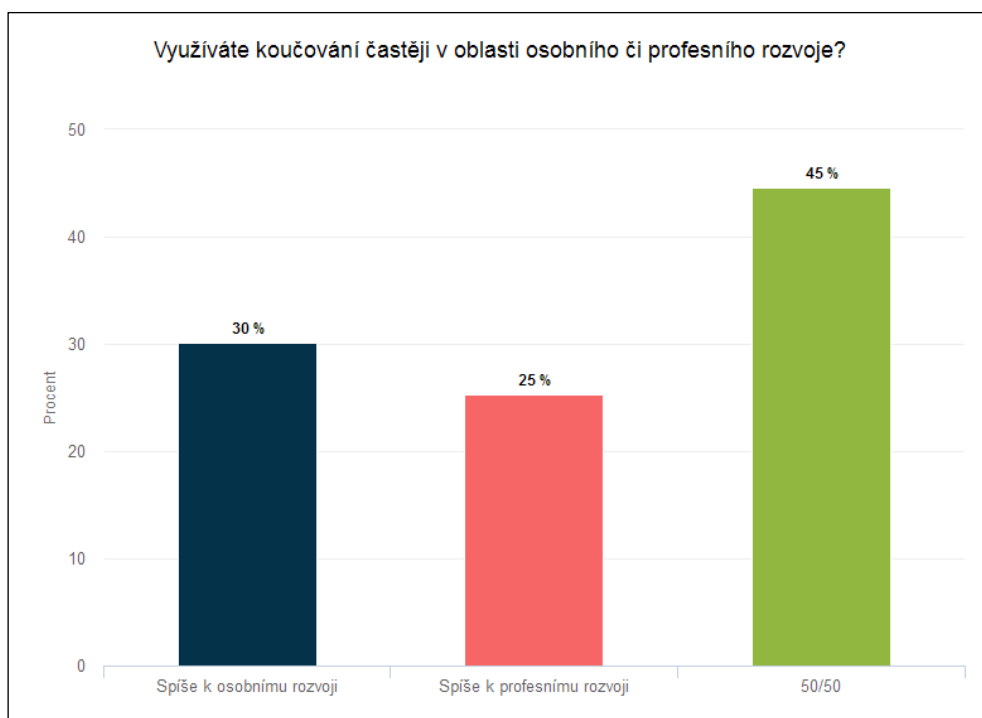


Graf 6 - Z jakých důvodů jste se nikdy koučinku nezúčastnil/a?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Čtvrtá část dotazníku se tedy věnovala pouze respondentům účastnící se koučování, nezávisle na frekvenci. Jelikož z celkového počtu 125 respondentů, 44 (35 %) respondentů odpovědělo, že se koučování nikdy nezúčastnilo, zbylo tak 83 (65 %) respondentů pro poslední část dotazníku.

První otázka se respondentů ptala, zda koučování využívají spíše v oblasti osobního či profesního rozvoje. Respondenti měli možnost zvolit i odpověď, že žádná z oblastí nepřevažuje, tedy že využívají koučování k osobnímu a profesnímu rozvoji stejně – 50/50. Téměř polovina, 37 (45 %) respondentů, odpověděla, že z žádná oblastí nepřevažuje, tedy že koučování využívají v oblasti osobního i profesního rozvoje stejně, zvolili tedy odpověď 50/50. Celkem 25 (30 %) respondentů odpovědělo, že koučování využívají spíše v osobní oblasti rozvoje a zbylá čtvrtina, 21 (25 %) respondentů, častěji k rozvoji profesnímu.

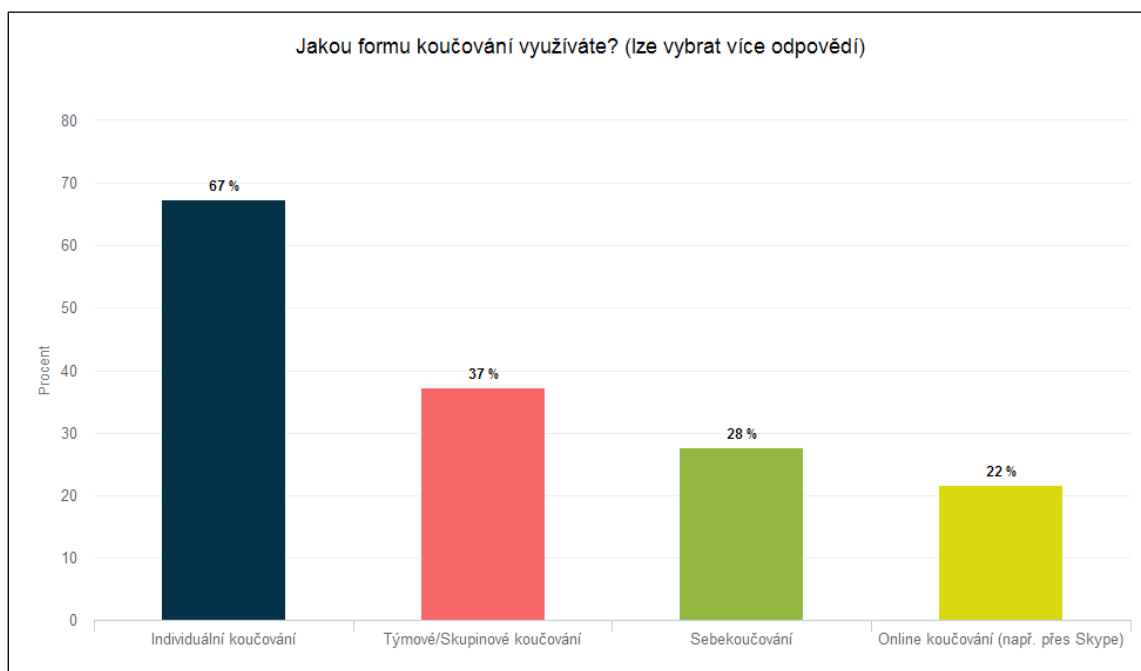


Graf 7 - Využíváte koučování častěji v oblasti osobního či profesního rozvoje?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka zjišťovala, jaké formy koučování respondenti využívají. Je samozřejmě možné, že někteří respondenti mohou využívat více forem koučování, a proto tak respondenti mohli zvolit více možností.

Mezi základní a běžnou formu koučování je individuální koučink, který také v součtu 56 (67 %) odpovědí respondentů převažuje. Dále se často, především ve firmách, využívá týmové/skupinové koučování, které je z výsledků dotazníkové šetření druhou nejběžněji používanou formou koučování, s celkovým počtem 31 (37 %) odpovědí. Překvapivě celkem velká část respondentů již využívá modernější formy koučování – online koučování, kterou zvolilo dohromady 18 (22 %) respondentů a dokonce 23 (28 %) respondentů praktikuje i sebekoučování.

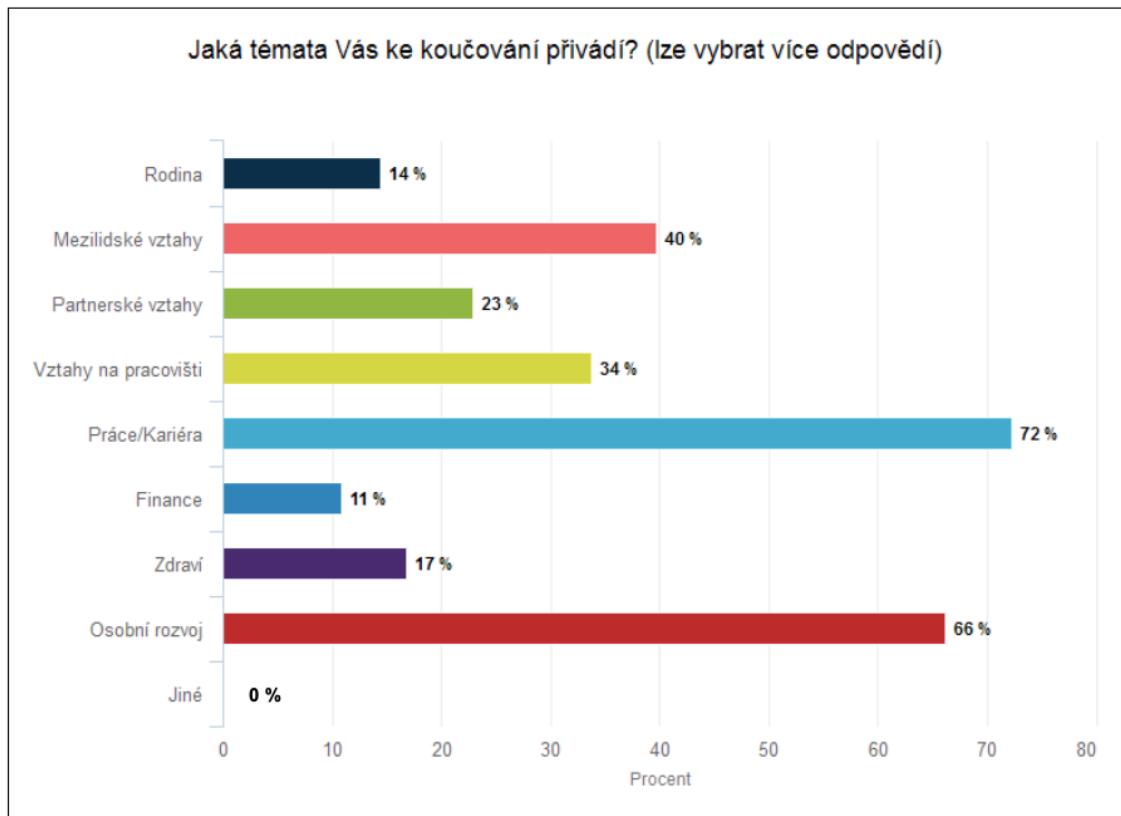


Graf 8 - Jakou formu koučování využíváte?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka se zajímala o to, jaká témata respondenty ke koučování přivádí. Jak již bylo zřejmé z výsledků 7. otázky, v jaké oblasti rozvoje respondenti koučink využívají, respondenti se zřejmě chtějí rozvíjet jak v osobní, tak v profesní oblasti. Mezi nejčastější odpovědi patřilo téma práce/kariéra, zvoleno celkem 60 (72 %) respondenty, a osobní rozvoj, vybráno celkem 55 (66 %) respondenty. Dále je z velké části ke koučinku přivádí témata týkající se vztahů, téma mezilidské vztahy zvolilo v součtu 33 (40 %) respondentů, téma vztahy na pracovišti vybralo dohromady 28 (34 %) respondentů a téma partnerské vztahy celkem 19 (23 %) respondentů. Dále 14 (17 %) respondentů ke koučování přivádí téma zdraví, 12 (14 %) respondentů téma týkající se rodiny a 9 (11 %) respondentů téma finance.

Respondenti u této otázky mohli volit více možností, případně i doplnit jiné téma, které je ke koučinku přivádí, avšak jinou odpověď, než z nabízených možností nezvolil žádný respondent.



Graf 9 - Jaká témata Vás ke koučování přivádí?

(Zdroj: vlastní zpracování)

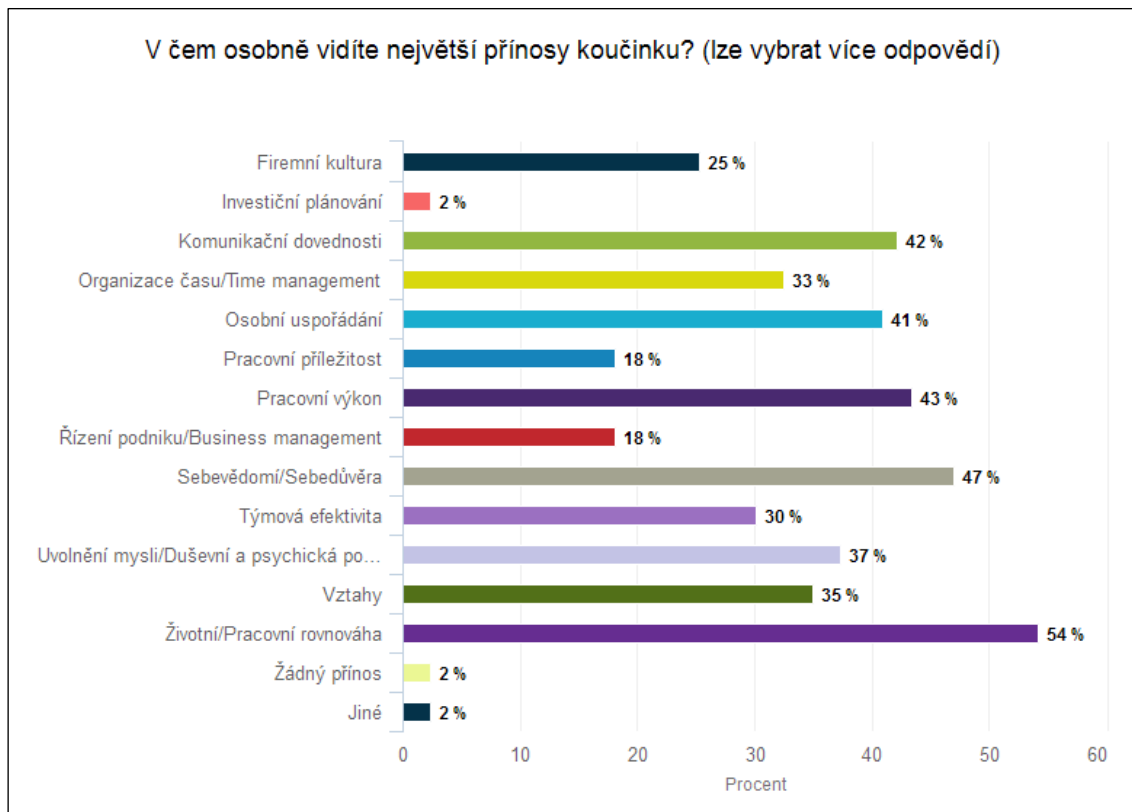
Následující 10. otázka, se ptala respondentů na osobní přínosy koučovacího procesu. Jelikož koučování určitě může mít pro koučující více přínosů, respondenti tak u této otázky mohli zvolit více odpovědí a případně i doplnit odpověď vlastní. Nabízené možnosti odpovědí byly navrženy dle výsledků výzkumného šetření ICF (*ICF Global Coaching Study*), kde v top 3 největších přínosech koučinku bylo na první místě sebevědomí/sebedůvěra (80 %), na druhém místě vztahy (73 %) a na třetím místě komunikační dovednosti (72 %).

V dotazníkovém šetření bakalářské práce je v prvních 3 největších přínosech u dotazovaných respondentů životní/pracovní rovnováha, která byla zvolena 45 (54 %) respondenty, sebevědomí/sebedůvěra, zvolena 39 (47 %) respondenty, a pracovní výkon, zvolen celkem 36 (43 %) respondenty. Za přínosem pro pracovní výkon hned následují komunikační dovednosti, s celkovým počtem 35 (42 %) respondentů, dále 34 (41 %) respondentů zvolilo přínos osobního uspořádání a 31 (37 %) respondentů uvolnění mysli/duševní a psychická pomoc. Celkem 29 (35 %) respondentů vidí v koučování přínos pro vztahy, 27 (33 %) respondentů přínos pro organizaci času/time management. Dále 25 (30 %) respondentů zvolilo odpověď přínos pro týmovou efektivitu, 21 (25 %) pro firemní kulturu, 15 (18 %) respondentů zvolilo řízení podniku/business management a dalších 15 (18 %) respondentů má pomoci koučování přínos pro pracovní příležitost.

Celkem 2 (2 %) respondenti přidali i jiné odpovědi. Jejich další přínos pro koučování je možnost podívat se na problém z jiné perspektivy a druhá doplněná odpověď je předání hodnocení. Malá část respondentů, pouze 2 (2 %) respondenti, zvolila možnost přínosu pro investiční plánování,

kteřé bylo na posledním místě i ve výsledcích výzkumu ICF. V dotazníkové šetření 2 (2 %) respondenti bohužel zvolili také odpověď, že koučování nemá přínos žádný.

V porovnání s výsledky výzkumného šetření ICF lze říci, že se výsledky studie ICF s výsledky dotazníkové šetření bakalářské práce, u této otázky, téměř shodují.

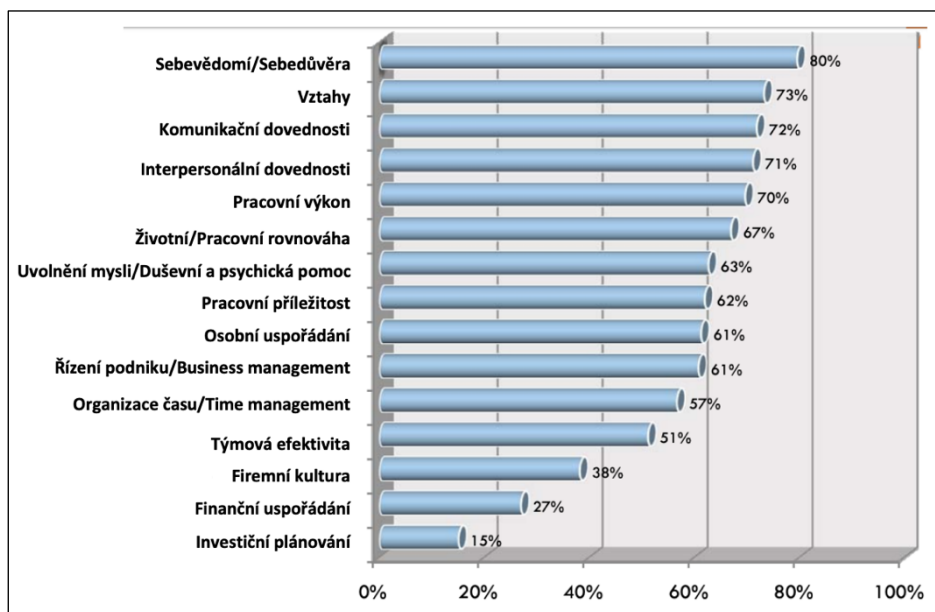


Graf 10 - V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro jasnější přehled a porovnání výsledků dotazníkového šetření bakalářské práce a výsledků studia ICF je také přiložen obrázek grafu výsledků výzkumného šetření ICF níže:

Obrázek 6 - Graf výzkumu ICF

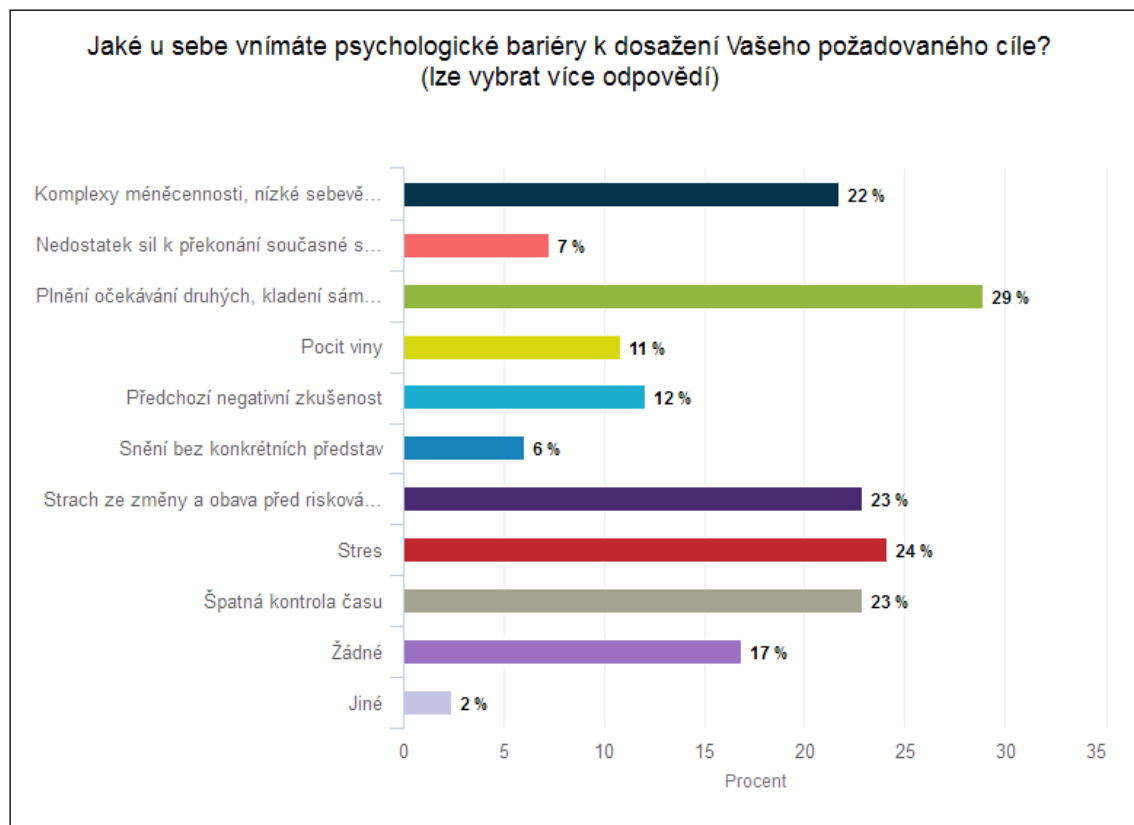


(Zdroj: ICF Global Coaching Study, 2009; www.researchportal.coachfederation.org)

V souvislosti na přínosy koučování byla respondentům položena další otázka na téma, jaké u sebe vnímají psychologické bariéry k dosažení požadovaného cíle. Jelikož mnoho lidí u sebe může vnímat více než jednu bariéru, bylo tak u otázky možné vybrat více odpovědí, případně i odpovědět vlastními slovy.

Vzhledem k tomu, že u předchozí otázky o přínosech koučování, mnoho respondentů zvolilo přínosy v sebevědomí/sebedůvěře, dalo by se čekat, že jejich vnitřní bariérou jsou komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí a malá sebedůvěra. Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí a malá sebedůvěra, bylo jednou z převažujících odpovědí, kterou celkově zvolilo 18 (22 %) respondentů. Nejvíce, celkem 24 (29 %), respondentů však jako nejčastější vnitřní bariéru zvolilo plnění očekávání druhých a kladení sám/sama sebe až na poslední místo. Na druhém místě s celkovým počtem 20 (24 %) respondentů zvolilo jako psychologickou bariéru k dosažení stanoveného cíle stres. Dále 19 (23 %) respondentů zařadilo mezi častější bariéry strach ze změny a obava před riskováním a taktéž 19 (23 %) respondentů špatnou kontrolu času. Někteří respondenti, celkem 14 (17 %) respondentů, u sebe nevnímají žádné vnitřní bariéry. Dále dohromady 10 (12 %) respondentů má pravděpodobně potíže s tím, zapomenout na negativní zážitky z minulosti, jelikož odpověděli, že za svou psychologickou bariéru k dosažení požadovaného cíle považují předchozí negativní zkušenost. Další vnitřní bariérou respondentů je také pocit viny, v součtu 9 (11 %) odpovědí. Celkový počet 6 (7 %) respondentů odpovědělo, že nemají dostatek sil k překonání své současné situace a nejsou schopni vidět alternativy pro svou situaci, 5 (6 %) respondentů považuje za svou psychologickou bariéru snění bez konkrétních představ a 2 (2 %) respondenti odpověděli na otázku svými vlastními slovy.

Velice zajímavá byla odpověď respondenta, který odpověděl: „Někdy tzv. *pro strom nevidím les = nedokáži se na sebe a svůj problém podívat s odstupem či očima jiného, abych našla řešení, a tedy potřebuji vedení druhého.*“ Druhý respondent volící jinou odpověď uvedl, že jeho psychologická bariéra k dosažení požadovaného cíle je nejasný cíl.



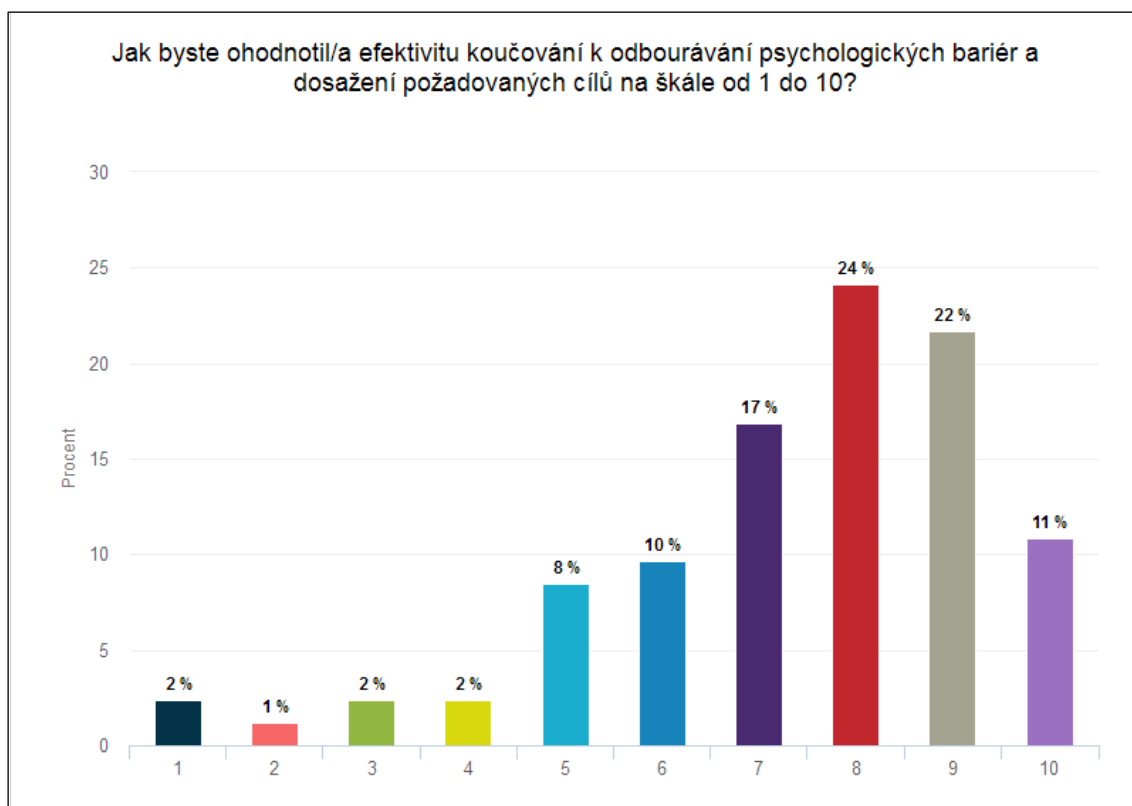
Graf 11 - Jaké u sebe vnímáte psychologické bariéry k dosažení Vašeho požadovaného cíle?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka zjišťovala, jak by respondenti ohodnotili efektivitu koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů na škále od 1 do 10, kde 1 je nejméně a 10 nejvíce. Tedy čím vyšší vybrané číslo, tím více je pro respondenta koučování efektivní.

Z předcházející položené otázky, týkající se názoru respondentů o přínosech koučování, se daly čekat pozitivní i negativní reakce na efektivitu koučování. Někteří totiž vybrali přínosů koučování více, ale někteří respondenti u koučovacího procesu žádné přínosy nevidí. Celkově 14 (17 %) respondentů dalo efektivitě koučování hodnocení, na škále od 1 do 10, hodnotu 5 a méně. Zbýlých 69 (83 %) respondentů hodnotilo efektivitu koučování číslem 6 a více. Lze tedy říci, že pozitivních hodnocení, a tedy i spokojených koučujících, je více než negativních hodnocení, tedy klientů nespokojených s efektivitou koučování. Z největší části, v celkovém počtu 20 (24 %) respondentů, respondenti ohodnotili efektivitu koučování číslem 8. Dalších 18 (22 %) respondentů ohodnotilo koučování číslem 9, dále 14 (17 %) respondentů číslem 7 a 9 (11 %) respondentů dokonce nejvyšší hodnotou 10. Průměrnou hodnotou, hodnotou 5, ohodnotilo efektivitu koučování celkem 7 (8 %) respondentů.

Dle vyhodnocených výsledků poslední otázky dotazníkového šetření lze rozvojovou metodu koučování považovat za efektivní, efektivní metodu k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů.



Graf 12 - Jak byste ohodnotil/a efektivitu koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů na škále od 1 do 10?

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že jeden ze stanovených subcílů kvantitativního šetření je také zjistit, zda koučování využívají častěji muži či ženy, nebo je to genderově vyvážené, byla vypracována kontingenční tabulka prostřednictvím první a páté otázky.

Jak již bylo zmíněno u analýzy první otázky dotazníkového šetření, z celkového počtu 127 respondentů dotazník celkem vyplnilo 42 (33 %) a 85 (67 %) žen. Na otázku, zda se respondent účastní koučování odpovědělo 5 (12 %) mužů, že ano, často (min. 1x za 14 dní). Tu samou odpověď zvolila menší část žen, dohromady 7 (8 %) žen. Další možnou odpovědí bylo, že se respondent koučování účastí občas (cca 1x měsíčně). Tuto odpověď zvolilo celkem 6 (14 %) mužů a 7 (8 %) žen. Dále celkem 16 (38 %) mužů a 42 (49 %) žen odpovědělo, že se koučování spíše neúčastní, pouze zřídka. Poslední možnou odpovědí bylo, že se respondent koučování neúčastní vůbec. Celkově se koučování nikdy neúčastnilo 15 (36 %) mužů a 29 (35 %) žen.

Dle výsledků průzkumu lze tedy odhadovat, že koučování využívají častěji muži než ženy, jelikož odpověď, že se koučování účastní často zvolilo 14 % mužů, což je více než 8 % žen. Více procent mužů, celkem 14 %, také odpovědělo, že se koučování účastní občas, kdyžto přibližně jednou za měsíc se koučování účastí pouze 6 % žen.

Pro jasnější přehled je zobrazena kontingenční tabulka níže:

Tabulka 3 - Kontingenční tabulka 1

Pohlaví x Účast	Popisky sloupců				
Popisky řádků	Ano, často	Spíše ano, občas	Spíše ne, zřídka	Vůbec ne	Celkový součet
Muž	5	6	16	15	42
Žena	7	7	42	29	85
Celkový součet	12	13	58	44	127

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dalším cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda respondenti využívají koučování častěji z určité věkové kategorie. Pro zjištění cíle byla zpracována kontingenční tabulka z otázek 2 a 5.

Jak již bylo zmíněno, na otázku, zda se respondent účastní koučování, odpovědělo celkem 127 respondentů, z nichž největší část byla s počtem 51 (40 %) respondentů z věkové kategorie mezi 40 a 50 lety. Z této věkové kategorie zvolilo odpověď, že se koučování účastní často, celkem 3 (6 %) respondenti, a celkem 5 (10 %) respondentů z této věkové kategorie odpovědělo, že se koučování účastní občas. Odpověď, že se koučování spíše neúčastní zvolilo celkem 25 (49 %) respondentů z věkové kategorie mezi 40 a 50 lety a zbylých 18 (35 %) respondentů z této věkové kategorie se koučování neúčastnilo nikdy.

Další převažující věkovou kategorií respondentů jsou respondenti mezi 30 a 39 lety s celkovým počtem 40 (31 %) respondentů. Z této věkové kategorie se koučování účastní často celkem 3 (8 %) respondenti a další 3 (8 %) respondenti se koučování účastní občas. Celkem 19 (47 %) respondentů z této věkové kategorie se koučování spíše neúčastní a 15 (37 %) z nich se koučování neúčastnilo vůbec.

Nejmladší z nabízených věkových kategorií je kategorie mezi 18 a 23 lety. Respondentů z této věkové kategorie však bylo pouhých 7 (6 %) respondentů, z nichž pouze 1 (14 %) respondent se účastní koučování často, 1 (14 %) respondent se koučování účastní občas. Dále 2 (29 %) respondenti z věkové kategorie 18 až 23 let se koučování spíše neúčastní a 3 (43 %) respondenti se koučování neúčastní vůbec.

Další věkovou kategorií je věková kategorie 24 až 29 let s celkovým počtem 12 (9 %) respondentů. Nikdo z uvedené věkové kategorie neodpověděl, že se koučování účastní často, avšak 2 (16 %) respondenti odpověděli, že se koučování účastní občas. Celkem 5 (42 %) respondentů z této věkové kategorie se koučování spíše neúčastní a dalších 5 (42 %) respondentů z věkové kategorie mezi 24 a 29 lety se koučování neúčastnilo nikdy.

Celkem 13 (10 %) respondentů bylo z věkové kategorie mezi 51 a 60 lety. Dohromady 2 (15 %) respondenti z této věkové kategorie odpověděli, že se koučování účastní často a další 2 (15 %) respondenti se koučování účastní občas. Celkem 6 (47 %) respondentů z věkové kategorie mezi 51 a 60 lety se koučování účastní zřídka a zbylí 3 (23 %) respondenti se koučování nikdy neúčastnili.

Nejstarší věkovou skupinou jsou respondenti staří 61 let a více. Z této věkové kategorie odpověděli pouze 4 (3 %) respondenti, z nichž většina, celkem 3 (75 %) respondenti odpověděla, že se koučování účastní často. Zbylí 1 (25 %) respondent odpověděl, že koučování účastní zřídka.

Dle výsledků průzkumu lze tedy odhadnout, že se koučování účastní často převážně starší lidé, z věkové kategorie 61 let a více.

Pro jasnější přehled je zobrazena kontingenční tabulka níže:

Tabulka 4 - Kontingenční tabulka 2

Věk x Účast	Popisky sloupců				
Popisky řádků	Ano, často	Spíše ano, občas	Spíše ne, zřídka	Vůbec ne	Celkový součet
18-23	1	1	2	3	7
24-29		2	5	5	12
30-39	3	3	19	15	40
40-50	3	5	25	18	51
51-60	2	2	6	3	13
61 a více	3		1		4
Celkový součet	12	13	58	44	127

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dále se průzkum zajímal také o to, z jakých oborů zaměstnanci využívají koučinku především a z jakých oborů nikoli. Byly tak rozebrány jednotlivé odpovědi respondentů na 3. a 5. otázku a následně vytvořena kontingenční tabulka pro přehlednou vizualizaci vzájemného vztahu znaků.

Odpověď, že se respondent účastní koučování často, zvolilo celkem 12 (9 %) respondentů, jejichž pracovní odvětví se odlišují. Nejvíce respondentů využívající koučink často je zaměstnána v oboru management, celkem 4 respondenti, a 2 respondenti pracující v oboru koučování. Zbytek 6 respondentů, využívající koučování často, pracují v oborech – výroba, bankovníctví/pojišťovnictví, vzdělávání/školení, personalistika/lidské zdroje, obchod/prodej/nákup a doprava/logistika.

Další možnou odpověď, odpověď, že se respondent koučování zúčastní přibližně 1x za měsíc, zvolilo celkem 13 (10 %) respondentů. Celkem 4 respondenti jsou zaměstnáni v oboru bankovníctví/pojišťovnictví a 2 respondenti z každého z oborů – prodej/obchod/nákup, personalistika/lidské zdroje a vzdělávání/školení.

Dále celkem 58 (46 %) respondentů odpovědělo, že se koučování účastní zřídka. Nejvíce respondentů, využívající koučink zřídka, zvolilo u otázky, v jakém pracují oboru, obor personalistika/lidské zdroje, v celkovém součtu 17 respondentů, a dalších 16 respondentů v oboru obchod/prodej/nákup. Koučinku také spíše nevyužívají zaměstnanci z oboru informační technologie (5 respondentů), ekonomika/finance (5), vzdělávání/školení (4), marketing (3), bankovníctví/pojišťovnictví (2) a zbytek po jednom ze zbylých oborů – zemědělství/lesnictví, doprava/logistika, management, zdravotnictví/farmacie, výroba a polygrafie.

Poslední možnou odpovědí byla odpověď, že se respondent koučinku neúčastní vůbec. Tuto odpověď zvolilo celkem 44 (35 %) respondentů. Převážná část, v součtu 11 respondentů, pracuje v oboru personalistiky/lidské zdroje a 7 respondentů v oboru obchod/prodej/nákup. Další 4 respondenti z oboru ekonomika/finance, 4 respondenti z oboru informační technologie a taktéž 4 respondenti z oboru zdravotnictví/farmacie zvolili tuto odpověď. Dále tuto odpověď zvolili respondenti z oboru vzdělávání/školení (3 respondenti), dále z oboru zemědělství/lesnictví (2), cestovní ruch a turistika (2) a strojírenství (2). Zbylých 5 respondentů jednotlivě z oborů věda/výzkum, doprava/logistika, marketing, management a pohostinství.

Ze zhodnocení výsledků, zda obor respondenta ovlivňuje jeho účast v koučování, lze odhadovat, že příliš neovlivňuje. Je to tedy spíše individuální a záleží pouze na jednotlivci. Z většiny oborů

byla vždy zvolena každá z možností a nebyl získán reprezentativní vzorek respondentů z daných oborů pro ověření výsledků. Výjimkou jsou obory obchod/prodej/nákup a personalistika/lidské zdroje, u kterých to dle výsledků vypadá, že zaměstnanci z těchto oborů se koučování spíše neúčastní, pouze zřídka (přibližně jednou za půl roku a méně), jelikož 62 % zaměstnanců z oborů obchod/prodej/nákup a 55 % respondentů z oboru personalistiky/lidské zdroje zvolilo tuto odpověď. Lze tedy předpokládat, že zaměstnanci pracující v odvětví obchod/prodej/nákup a personalistika/lidské zdroje, se koučování účastní pouze zřídka. Naopak lze také odhadovat, že nejčastěji se koučování účastní zaměstnanci z oboru managementu a koučování, jelikož 67 % respondentů z oboru managementu odpovědělo, že se koučování účastní často a z celkového počtu 2 respondentů pracujících v oboru koučink, oba 2 (100 %) respondenti taktéž zvolili, že se koučování účastní minimálně jedenkrát za 14 dní. Lze tedy předpokládat, že nejčastěji se koučování účastní zaměstnanci z oboru managementu a koučování. Vypadá to tedy, že se kouči účastní koučovacího procesu nejen v roli kouče, ale také v roli klienta. Jedná se však pouze o odhad, jelikož jak již bylo zmíněno, k ověření výsledků nebyl získán reprezentativní vzorek respondentů.

Pro jasnější přehled výsledků je graficky znázorněna tabulka níže:

Tabulka 5 - Kontingenční tabulka 3

Obor x Účast	Popisky sloupců				
Popisky řádků	Ano, často	Spíše ano, občas	Spíše ne, zřídka	Vůbec ne	Celkový součet
Bankovníctví/Pojišťovnictví	1	4	2		7
Cestovní ruch a turismus				1	1
Doprava/Logistika	1		1	1	3
Ekonomika/Finance		1	5	4	10
Informační technologie		1	5	4	10
Koučink	2				2
Management	4		1	1	6
Marketing		1	3	1	5
Obchod/Prodej/Nákup	1	2	16	7	26
Personalistika/Lidské zdroje	1	2	17	11	31
Pohostinství				1	1
Polygrafie			1		1
Strojírenství				2	2
Věda/Výzkum				1	1
Výroba	1		1		2
Vzdělávání/Školství	1	2	4	3	10
Zdravotnictví/Farmacie			1	4	5
Zemědělství/Lesnictví/Ekologie			1	2	3
Celkový součet	12	13	58	44	127

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.3 Souhrn výsledků dotazníkového šetření

Celkově na dotazník odpovědělo 127 respondentů a z analýzy výsledků dotazníkového šetření si lze na tři základní otázky dotazníkového šetření odpovědět následovně.

Nejvíce, celkově 53 (42 %) respondentů, na otázku, zda mají koučování ve firmě k dispozici odpovědělo, že ano, ale pouze příležitostně. Druhá nejčastější odpověď, v celkovém počtu 41 (32 %) respondentů byla, že koučování nemají ve firmě k dispozici vůbec. Tudíž lze odhadovat, že většina zaměstnanců koučování ve firmě k dispozici nemá a když, tak pouze příležitostně.

Na otázku, jak často se respondent účastní koučování, byla nejčastější odpověď, v celkovém počtu 58 (46 %) respondentů, že se koučinku spíše neúčastní, pouze zřídka (1x za půl roku a méně). Druhou nejčastější odpovědí na otázku, jak často se respondent účastní koučování, však bylo, že se respondent nezúčastnil koučování nikdy. Následující otázka zjišťovala důvody neúčasti

koučovacího procesu a nejčastější odpověď byla, že nebylo potřeba. Druhým častým důvodem byla neinformovanost o koučování. Mnoho respondentů odpovědělo, že o koučování nikdy neslyšelo anebo že neví, v čem by jim to mohlo pomoci. Třetím hlavním důvodem bylo, že respondenti nemají koučink ve firmě k dispozici. Dle dotazníkového průzkumu lze také odhadovat, že nejčastěji koučink využívají respondenti z pracovního oboru management a z oboru koučování.

Dalším úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, v čem zaměstnanci osobě vidí největší přínosy procesu koučování. Většina, 45 (54 %) respondentů, vidí v koučování přínos pro životní/pracovní rovnováhu. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že jim koučink přináší vyšší sebevědomí/sebedůvěru a třetím hlavním přínosem koučinku je pro téměř polovinu respondentů zlepšení pracovního výkonu.

Mezi subcíle průzkumu patřilo zjistit, zda koučování využívají častěji muži nebo ženy, či zda je to genderově vyvážené. Dle výsledků dotazníkové šetření lze říci, že častěji spíše muži než ženy.

Dále v zájmu průzkumu bylo zjistit, z jaké věkové kategorie respondenti využívají koučování nejčastěji. Z průzkumu lze odhadnout, že nejčastěji se koučování účastní respondenti z věkové kategorie 61 let a více.

Pomocí dotazníkového šetření se dále zjistilo, že nejvíce respondentů využívá koučink k osobnímu i k profesnímu rozvoji zároveň a většina, 56 (67 %) respondentů, využívá především formu individuálního koučování.

Další otázka dotazníku zjišťovala, jaká témata přivádí respondenty ke koučování nejvíce. Nejčastějším tématem, zvoleno celkem 60 (72 %) respondenty, bylo téma práce/kariéra. Druhou nejčastější odpovědí bylo téma osobní rozvoj a třetí téma vztahy, především vztahy mezilidské.

Prostřednictvím průzkumu se dále zjistilo, jaké interference k dosažení požadovaného cíle u sebe respondenti vnímají především. Nejvíce, celkem 24 (29 %) respondentů, u sebe vnímá jako vnitřní bariéru plnění očekávání druhých a kladení sám/sama sebe až na poslední místo. Dalšími častými interferencemi respondentů je stres, strach ze změny a obava před riskováním a zároveň špatná kontrola času.

Posledním úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s rozvojovou metodou koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů. Dost respondentů ohodnotilo efektivitu koučování kladně. Většina, celkem 69 (83 %) respondentů, ohodnotilo efektivitu koučování na škále od 1 do 10 (1 – nejméně, 10 – nejvíce), hodnotou 6 a více. Pouze 14 (17 %) respondentů ohodnotilo efektivitu koučování číslem 5 a méně. Nejvíce, celkem 20 (24 %) respondentů, ohodnotilo efektivitu koučování číslem 8. Někteří respondenti, celkově 9 (11 %) respondentů, jsou s efektivitou koučování dokonce naprosto spokojeni a ohodnotili tak efektivitu koučování nejvyšší hodnotou. Lze tedy předpokládat, že převážná většina zaměstnanců je s rozvojovou metodou koučování spokojena, hodnotí rozvojovou metodu koučování kladně, a považuje ji tedy za efektivní.

3.3 Rozhovory

Jedná se o kvalitativní šetření prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami s vybranými akreditovanými kouči z různých skupin. Průzkumné šetření se zabývá analýzou využití koučování z pohledu samotných koučů, na základě jejich vlastních zkušeností, zhodnocením

výsledků a následně porovnáním výsledků s kvantitativním dotazníkovým šetřením, určeným náhodně vybraným zaměstnancům z různých firem a odlišujících se pracovních odvětví v České republice.

V tomto typu rozhovoru je předem přehledně formulované znění otázek. Jednou z výhod strukturovaného rozhovoru je jeho snadné vyhodnocení, avšak za určitou nevýhodu lze považovat nemožnost přirozené komunikace s vybranými kouči v průběhu dotazování.

Dotazování jsou vybráni na základě získaných osobních kontaktů od zmíněného manažera, ze zástupců akreditovaných koučů z různých skupin. Různé skupiny profesionálních koučů byly zvoleny vzhledem k tomu, že každý svou profesi kouče využívá jinak, pracuje v odlišném prostředí a zaměřuje se na něco jiného. Někteří kouči jsou interními kouči ve firmách, zaměstnaní jako kouči přímo v daném podniku, a někteří kouči jsou pro firmy externí a vykonávají profesi kouče i mimo firmy. Každý z koučů má tak odlišené skupiny klientů, setkávají se s různými tématy a využívají různých forem a metod koučování. V České republice existuje již řada škol a vzdělávacích programů pro získání certifikace kouče a každá ze škol má rozdílné programy, což je také jedním z důvodů výběru akreditovaných koučů z různých skupin.

Rozhovory byly provedeny prostřednictvím telefonních rozhovorů, vzhledem k současné situaci – vyhlášení nouzového stavu (COVID-19) na území České republiky. Výhodou telefonních rozhovorů je úspora času a výskyt v domácím prostředí, ovšem nevýhodou mohou být technické problémy a nedostatek interakce.

Příprava zahrnovala vytvoření předem připravených otázek, určené k výpovědi náhodně vybraných akreditovaných koučů různých skupin z České republiky. Součástí přípravy byl tedy i výběr a získání kontaktních údajů vybraných koučů.

Ve fázi realizace byl zaslán e-mail vybraným koučům s žádostí o spolupráci a provedení rozhovorů, spolu s přiloženým dokumentem obsahující připravené otázky, v elektronické podobě. E-maily s žádostí o spolupráci byly zaslány celkem 6 koučům, z nichž 5 koučů souhlasilo s provedením rozhovoru. Po domluvě termínů s kouči, prostřednictvím e-mailů, byly rozhovory zprostředkovány v domluvených termínech v měsíci dubnu, prostřednictvím telefonní komunikace. Rozhovory byly uskutečněny s kouči s víceletou praxí v profesi profesionálního kouče a se zkušenostmi s koučováním ve firmách, jako metodou rozvoje zaměstnanců.

Ve fázi vyhodnocení výsledků byly výsledky zhodnoceny dle vlastních slov, následně porovnány s výsledky dotazníkového šetření a na jejich základě navržena a interpretována doporučení především pro firmy.

3.3.1 Metodika průzkumu

Druhý, kvalitativní, průzkum využití metody koučování probíhal pomocí rozhovorů s 5 profesionálními akreditovanými kouči, jehož cílem bylo zodpovědět na následující otázky:

- Z jakých pracovních odvětví využívají zaměstnanci koučování především a z jakých důvodů v některých firmách není koučink k dispozici?
- Jak často se klienti účastní koučování a z jakých důvodů se dle názorů koučů někteří jednotlivci koučinku neúčastní?
- V čem osobně kouči vidí největší přínosy rozvojové metody koučování?

Rozhovory s kouči zjišťují také to, zda se koučování účastní častěji muži nebo ženy, či je to genderově vyvážené, a zda se u nich častěji vyskytují klienti z určité věkové kategorie. Dále v jaké oblasti rozvoje klienti využívají koučinku nejčastěji, jakou z forem koučování využívají s klienty nejvíce, jaká hlavní témata k nim přivádí klienty nejběžněji, jaké vnitřní psychologické bariéry k dosažení požadovaných cílů vnímají u klientů nejvíce a na závěr kouči hovoří o svých zkušenostech a názoru o efektivitě koučování.

Vzhledem k časové náročnosti rozhovorů a získání co nejpřesnějších odpovědí byl vytvořen rozhovor s celkovým počtem 12 formulovaných otevřených otázek celkem s 5 kouči. V úvodu rozhovoru byli kouči informováni, čím se průzkum zabývá a k čemu budou jejich odpovědi využity. Vybraní kouči byli také upozorněni na to, že celý proces rozhovoru bude po celou dobu nahráván na diktafon a jejich anonymita bude zcela zachována.

První část rozhovoru se věnovala otázkám ohledně klientely koučů. Druhá část zjišťovala informace o účasti koučování a využitím koučinku ve firmách. Poslední část se věnovala otázkám o koučovacím procesu. Tato část tak zjišťovala bližší informace o rozvojové metodě koučování a jejich zkušenostech s klienty.

Většinu položených otázek bylo zcela porozuměno, v případě nejasnosti pak blíže vysvětleno. Jeden rozhovor s koučem trval přibližně 45 minut.

3.3.2 Analýza rozhovorů

KOUČ 1

První rozhovor probíhal s profesionálním akreditovaným koučem z Prahy. Vybraný kouč je žena ve věku 55 let s dlouholetou koučovací praxí, již přes 15 let. Kouč 1 býval interním koučem a stále je koučem externím. U tohoto kouče se účastní koučování sama autorka práce.

Na první položenou otázku, zda k ní na koučování chodí častěji ženy či muži, odpověděla, že je to spíše genderově vyvážené. Dále kouč zmínil, že účast v koučování není ovlivněna věkem, že má klienty z různých věkových kategorií. Klienty ve firmách, z oboru managementu, především z věkové kategorie mezi 50 a 60 lety, ale jinak spíše lidi mezi 30 až 45 lety. U kouče 1 se vyskytují klienti především z oboru managementu, obchodu, marketingu, personalistiky, ale také hodně klientů z farmaceutických firem, tedy oboru zdravotnictví/farmacie. Hlavním důvodem neúčasti koučování jsou podle kouče 1 především vysoké finanční náklady. Dalším důvodem podle kouče 1 může být také neinformovanost o koučování. Kouč 1 řekl, že někteří zaměstnavatelé netuší, co by jim koučink mohl přinést anebo koučink ani neznají, případně nedostali návrh, žádnou nabídku. Co se týče frekvence koučování, kouč 1 sdělil, že jsou možné všechny varianty, tedy že někteří klienti se účastí koučování často (minimálně jednou týdně), avšak někteří pouze jednou za půl roku a i méně. Podle jeho názoru záleží především na daném problému, jak velký problém klient má. Dále kouč 1 sdělil, že pokud je nastaven nějaký cíl pro koučování a je potřeba dosáhnout požadovaného výkonu, nebo změnit nějaký postoj, tak je pak nastavená dlouhodobější spolupráce, která je pravidelná a většinou probíhá jednou za 14 dní. Někteří jedinci se podle kouče 1 koučování nikdy nezúčastnili zejména proto, že koučování nepotřebují a umí si své problémy řešit sami. Dalším důvodem je dle kouče neinformovanost o koučování, jedinci, kteří netuší, co koučování znamená a co by jim to mohlo přinést. Dalšími častými důvody podle kouče 1 je také využívání jiných služeb poradenství a špatné

renomé o koučinku. Na otázku, v jaké oblasti rozvoje klienti využívají koučinku nejčastěji, kouč 1 odpověděl, že to jde „ruku v ruce“. Jeho klienti využívají koučování v oblasti osobního a profesního rozvoje stejně, tedy 50/50. Kouč 1 doplnil, že se často začne v oblasti profesního rozvoje, ale stejně se pak přejde i do rozvoje osobního. Co se týče forem koučování, kouč 1 sdělil, že až z 80 % využívá s klienty především koučování individuální a zbylých 20 % formu týmového/skupinového koučování, především ve firmách. Dále kouč 1 řekl, že nejčastěji k němu klienti chodí s tématy jako je pracovní výkon, osobní rozvoj, time management a rodina. Dále s klienty často řeší work-life balance a workload management.

Kouč 1 vidí největší přínosy koučování především v osobním uspořádání, zvýšení sebevědomí a sebedůvěry a zároveň uvolnění mysli a psychické pomoci. Nejčastějšími psychologickými bariéry klientů kouče 1 je především strach z neúspěchu, komplexy méněcennosti a plnění očekávání druhých, což je podle kouče 1 ovlivněno věkem. Co se týče zkušeností a názoru o efektivitě koučování, kouč 1 tvrdí, že efektivita koučování je velice vysoká. Sdělil, že zpětné vazby od klientů má velice pozitivní, avšak přiznal, že za celou jeho kariéru se mu to jedinkrát nepovedlo. Bylo to však z důvodu, že sám jeho klient se koučování účastnit nechtěl a během průběhu procesu koučování dokonce lhal. Zkrátka, koučování nemůže být dle kouče 1 efektivní, nechce-li se klient sám v ničem měnit. Jak sám kouč 1 řekl: „*Základní předpoklad pro koučování je, že ten daný klient chce se sebou něco dělat.*“

KOUČ 2

Druhý rozhovor byl s akreditovaným profesionálním koučem, ženou ve věku 63 let, z Prahy. Kouč 2 pracuje jako externí kouč a má zkušenosti s koučováním již přes 20 let.

U kouče 2 převažují jeho klienti spíše muži než ženy. Dále nejvíce klientů kouče 2 jsou lidi ze starší věkové kategorie, kterým je mezi 50 až 65 lety. Hodně klientů má kouč 2 také z věkové kategorie mezi 30 až 45 lety. Kouč 2 také sdělil, že se u něj vyskytují klienti hlavně z oboru managementu, především z technických a finančních oborů.

Na další otázku, týkající se dispozice koučinku ve firmách, kouč 2 odpověděl, že důvody, proč některé firmy nemají k dispozici koučink, jsou různé, ale podle jeho názoru především kvůli špatné pověsti koučinku. Důležitá je podle kouče 2 HR strategie firmy, rozvojová potřeba firmy a firemní kultura. Doplnil, že u zahraničních firem je podstatné, zda mateřská firma koučování podporuje či nikoli. Kouč 2 dále sdělil, že frekvence koučování závisí na řešeném tématu, ale že obvykle bývá setkání s klientem jedenkrát za 3 týdny.

Na otázku, z jakých důvodů se dle jeho názoru někteří jednotlivci nikdy koučinku nezúčastnili odpověděl, že někdo koučování zkrátka nepotřebuje anebo že někteří lidi volí jinou rozvojovou metodu. Dále klienti kouče 2 využívají koučování k osobnímu i profesnímu rozvoji, dle je názoru kouče 2 je totiž pro něj osobní a profesní rozvoj nedílnou součástí jeden druhého. Kouč 2 s klienty využívá především formu individuálního koučování, tvrdí však, že klienti z programu odchází s tím, že se umí i sebekoučovat. Klienti k němu přichází především s tématy jako je work-life balance, existencionální otázky, emoční a sociální inteligence, dále práce/kariéra a hodně také vztahy, jak mezilidské vztahy a partnerské vztahy, tak vztahy na pracovišti.

Kouč 2 vnímá jako největší přínosy koučinku především životní/pracovní rovnováhu, sebeuvědomění, sebedůvěru a osobní uspořádání. Pro zaměstnance především také pracovní výkon a

efektivita týmu. Mnoho klientů kouče 2 má jako vnitřní bariéry především sebe-limitující přesvědčení, strach ze změny a obavu před riskováním. Na poslední otázku, ohledně zkušenostech a názoru o efektivitě koučování, kouč 2 odpověděl, že koučování je vždy efektivní ve chvíli, kdy klientovi stojí za to udělat změnu.

KOUČ 3

Třetí rozhovor se konal s 42letým akreditovaným koučem, mužem, z Prahy. Kouč 3 je profesionálním koučem přes 10 let a zároveň HR ředitelem nejmenované firmy.

Klienti kouče 3 jsou genderově vyvážení, nejvíce z věkové kategorie mezi 30 a 50 lety, avšak v minulosti mimo firmu klienti nad 60 let. Kouč 3 koučuje zaměstnance především z oboru managementu a obchodu. Kouč 3 také sdělil, že v dnešní době koučuje menšina firem a jen vybrané zaměstnance. Jedním z hlavních důvodů podle kouče 3 jsou finanční náklady a také to, že to zaměstnavatelé nepovažují za důležité. Z důvodu profese kouče 3, jako HR ředitele, koučuje zaměstnance firmy velmi často, a to nejméně jednou za týden. Dle názoru kouče 3 jsou nejběžnější důvody jednotlivců neúčastníci se koučování především vysoké finanční náklady za koučování a dále podle jeho názoru spousta lidí nemá potřebu se koučování účastnit. Dále kouč 3 sdělil, že jeho klienti se chtějí rozvíjet v osobní a profesní oblasti stejně a praktickou zkušenost má pouze s individuální formou koučování. Dále kouč 3, HR ředitel, pochopitelně řeší, jako nejčastější témata, téma práce/kariéra a vztahy na pracovišti.

Kouč 3 osobně vidí jako největší přínosy koučování zvýšení sebevědomí, zlepšení komunikačních dovedností a také uvolnění mysli. Jeho klienti mají jako vnitřní bariéry k dosažení požadovaných cílů především strach ze změny a obavu před riskováním a myšlení více na druhé než na sebe, tedy plnění očekávání druhých a kladení sám/sama sebe až na poslední místo. Na poslední otázku v rozhovoru, týkající se jeho zkušeností a názoru o efektivitě koučování, kouč 3 odpověděl, že si myslí, že pokud má kouč i klient zájem o spolupráci, tak koučování vždy musí vést k úspěchu. Rozvojovou metodu koučování tak považuje za velice efektivní, a to zejména pro rozvoj zaměstnanců.

KOUČ 4

Další rozhovor byl s ženou ve věku 48 let z Prahy. Kouč 4 je akreditovaný profesionální kouč již po dobu 18 let.

Kouč 4 sdělil, že jeho klienti jsou genderově vyrovnaní a odhaduje, že má nejvíce klientů z věkové kategorie mezi 30 a 50 lety. Dále kouč 4 sdělil, že koučuje klienty z různých pracovních odvětví, především však z oboru managementu. Na otázku, z jakých důvodů dle jeho názoru někteří zaměstnanci nemají k dispozici koučování ve firmě odpověděl, že spousta zaměstnanců nevěří, že je koučování efektivní metoda, ale zároveň tomu nevěří i někteří zaměstnanci a sami se nechtějí nechat koučovat. Co se týče frekvence koučování, většinu svých klientů kouč 4 koučuje přibližně jedenkrát za 2 až 3 týdny. Dále se dle jeho názoru někteří jednotlivci koučování nikdy nezúčastnili, protože se bojí koučovi otevřít, mají strach sdílet svůj vnitřní život a svoje pochody a strach, že to daný kouč bude sdílet s někým dalším, ať už s kolegy zaměstnance nebo s jeho zaměstnavatelem. Jak již bylo zmíněno, někteří zaměstnanci se dle kouče 4 ani nechtějí koučování zúčastnit, jelikož

nevěří, že by to opravdu mohlo fungovat. Doplnil, že hlavním důvodem neúčasti koučování může být také neinformovanost o koučování, jelikož si mnoho lidí plete kouče s poradcem, psychologem, mentorem a mají tak všechny v jednom balíčku.

Klienti kouče 4 využívají koučování v profesní i osobní oblasti rozvoje, je to tedy vyvážené, dle kouče 4 jsou totiž témata provázána. Dále kouč 4 využívá s klienti nejvíce individuální formu koučování a klienti k němu chodí hlavně s tématy jako je práce/kariéra, vztahy, osobní rozvoj a především time management. Kouč 4 vidí pro své klienty největší přínosy koučování ve zvýšení sebevědomí, sebedůvěry a zlepšování určitých vlastností. Dále také přínosy ve zlepšení pracovního výkonu, efektivity práce, životní/pracovní rovnováze a prohloubení komunikačních dovedností. Tvrdí však, že záleží především kdo koučuje, že některý kouč umí lépe koučovat na výkon a někdo na emoce, sebevědomí, vlastnosti atd.

Jako psychologické bariéry k dosažení požadovaného cíle kouč 4 u svých klientů vnímá zejména přesvědčení klientů, která jim však neslouží, ale přesto se jimi řídí. Dále u svých klientů vnímá problém vidět nové alternativy, strach ze změny a často také stres. Na poslední otázku, týkající se jeho zkušeností a názoru o efektivitě koučování, odpověděl, že efektivita koučování se odvíjí od mnoha faktorů, jakou jsou např. důvěra mezi koučem a koučovaným, důležitost daného tématu klienta a vůle klienta věc změnit. Sdělil, že záleží především na tom, s jakým tématem klient přichází a že by dané téma mělo být pro klienta opravdu důležité. Co se týče škály od 1 do 10, kde 1 je nejméně a 10 nejvíce, kouč 4 efektivitu koučování hodnotí číslem 8 až 10. Kouč 4 je přesvědčen, že je to efektivní nástroj, a to zejména pro rozvoj zaměstnanců ve firmách.

KOUČ 5

Poslední rozhovor byl s 38letou ženou, která je již přes 10 let akreditovaným koučem a zároveň podnikatelem, z Prahy. Kouč 5 se věnuje především mindful koučování neboli všímavému koučinku.

V klientele kouče 5 převažují častěji ženy, avšak tvrdí, že pakliže se nechá koučovat muž v roli manažera, koučování je pro danou organizaci efektivnější, než žena v roli manažera. Kouč 5 dále sdělil, že má klienty ze všech věkových kategorií, nejvíce klienty mezi 25 až 50 lety. Mezi hlavními obory klientů, využívající především mindful koučink, kouče 5 patří bankovníctví, IT a poradenské služby. Co se týče oblastí uvnitř firmy, kouč 5 koučuje zaměstnance především z oboru managementu, personalistiky, marketingu a obchodu. Dle názorů, týkajících se důvodů neposkytování koučování zaměstnancům ve firmách, kouče 5 je hlavní, jak zaměstnavatel na své kouče nahlíží. Pokud zaměstnavatel na své kouče nahlíží jako na zdroj práce, pak dle kouče 5 neposkytuje svým zaměstnancům ve firmě koučování k dispozici a využívá v oblasti vzdělávání pouze „hard skills“. Nahlíží-li však zaměstnavatel na své zaměstnance jako na lidské bytosti, pak dle kouče 5 koučování svým zaměstnancům poskytuje. Co se týče klientely kouče 5, návštěvnost u kouče 5 je nejběžněji jednou týdně nebo alespoň jednou za 14 dní. Jedinci, kteří se koučování neúčastní vůbec, nemají koučování dle kouče 5 za potřebí a nemají potřebu na sobě pracovat. Dále se také kouč 5 domnívá, že se během posledních let úroveň koučování snížila. Jak kvalita koučovacích prací, tak kvalita koučů. Dále mnoho klientů kouče 5 přichází s počáteční objednávkou zpravidla na profesní rozvoj, ale v podstatě každý klient se v rámci profesního rozvoje začne zabývat i rozvojem osobním.

Kouč 5 také sdělil, že nejvíce se svými klienty využívá formu individuálního koučování a formu skupinového koučování. Doplnil, že už se začíná využívat i modernější metoda – online koučování. Na následující otázku, s jakými tématy k němu klienti chodí nejčastěji, kouč 5 odpověděl, že především s tématy work-life balance neboli životní/pracovní rovnováha, dále také workload management a téma komunikace.

Kouč 5 osobně vidí největší přínosy koučování hlavně v osobním uspořádání, zvýšení sebevědomí a sebedůvěry, životní/pracovní rovnováze a zároveň pracovním výkonu. Nejčastější vnitřní bariérou klientů kouče 5 je především strach. U skupinového/týmového koučování především strach ze sdílení svých myšlenek před kolegy, dále obava před riskováním a strach ze změny, a v neposlední řadě také předchozí negativní zkušenosti. U poslední otázky, o zkušenostech a názoru o efektivitě koučování, kouč 5 sdělil, že mindful koučink je rozhodně efektivní a pohybuje se na škále od 1 do 10 (1 – nejméně, 10 – nejvíce), mezi hodnotami 8 až 10. Záleží však podle kouče 5 na délce koučování. Tvrdí, že dlouhodobější programy se blíží na škále k 8 až 10, avšak pouhých několik setkání má přínos mnohem menší, na škále mezi čísly 4 a 5.

3.3.3 Souhrn rozhovorů

Celkově bylo provedeno 5 rozhovorů s akreditovanými kouči z různých skupin a z analýzy rozhovorů si lze na tři základní otázky kvalitativního šetření odpovědět následovně.

Všech 5 koučů se shodlo na tom, že nejvíce zaměstnanců využívá koučink z oboru managementu. Dále z pracovních oborů obchod/prodej/nákup, personalistika/lidské zdroje a marketingu.

Na otázku, z jakého důvodu nemají některé firmy koučink k dispozici, se kouči shodli na tom, že rozvojová metoda koučování je poměrně drahý nástroj, tudíž kvůli vysokým finančním nákladům. Dále také z důvodu neinformovanosti o koučování a nedůvěře v metodu koučování.

Dalším hlavním úkolem rozhovorů bylo zjistit, jak často se klienti účastí koučování a z jakých důvodů se z pohledu koučů někteří jedinci koučinku neúčastní. Nejčastější odpověď koučů byla, že frekvence koučování je jednou za týden až jednou za 3 týdny a všichni kouči souhlasili, že někteří lidé se koučování neúčastí především proto, že nemají potřebu na sobě pracovat. Dále kouči doplnili, že zaměstnanci neúčastníci se koučování, mají často o koučování špatný doslech a nevěří tomu, že by rozvojová metoda koučování mohla opravdu fungovat. Tři kouči také souhlasili s tím, že jedním z důvodů může být nedůvěra v kouče a strach sdílet své myšlenky a postoje, nebo také zmiňovaná finanční náročnost.

Třetím hlavním cílem kvalitativního šetření bylo prozkoumat, v čem kouči osobně vidí největší přínosy koučování. Všech 5 koučů se shodlo na tom, že přínos spočívá zejména ve zvýšení sebevědomí a sebedůvěry. Dále se kouči shodli také na tom, že koučování přináší osobní uspořádání, uvolnění mysli a psychickou pomoc, zlepšení pracovního výkonu a životní/pracovní rovnováhy. Dva kouči také doplnili, jako hlavní přínos koučování, zlepšení komunikačních dovedností.

Celkově 3 kouči sdělili, že jejich klientela je genderově vyvážená, tedy že koučování využívají ženy stejně často jako muži. U jednoho kouče však převažují spíše ženy a u jednoho kouče spíše muži. Co se týče věkové kategorie klientů, kouči koučují především klienty mezi 30 až 50 lety. Dva kouči taktéž klienty starší nad 60 let. Všichni kouči se shodli na tom, že skoro všichni klienti využívají koučování v oblasti profesního i osobního rozvoje. Většina koučů také zmínila, že se často začíná

v oblasti profesního rozvoje, ale skoro vždy se pak přejde k oblasti osobní. Dále všech 5 koučů sdělilo, že nejvíce se využívá forma individuálního koučování. Celkem 2 kouči často koučují své klienty i týmovou/skupinovou formou koučinku. Jeden kouč dokonce zmínil, že se svými klienty nejčastěji využívá individuální koučování, ale z programu odchází s tím, že se klienti umí i sebekoučovat, a jeden kouč také doplnil, že se již začíná rozrůstat forma online koučování.

Prostřednictvím rozhovorů s kouči se dále zjistilo, že nejčastější témata klientů bývají téma práce/kariéra, osobní rozvoj a vztahy – mezilidské vztahy, partnerské vztahy, rodinné vztahy i vztahy na pracovišti, a 2 kouči se shodli i na tématech work-life balance a workload management. Dalším subcílem kvalitativního šetření bylo prozkoumat, jaké nejčastější psychologické bariéry k dosažení požadovaných cílů kouči vnímají u klientů nejčastěji. Nejvíce koučů se shodlo na tom, že nejčastějšími interferencemi je strach, především ze změny a obava před riskováním, dále komplexy méněcennosti (nízké sebevědomí a malá sebedůvěra), kladení sám/sama sebe až na poslední místo a 3 kouči se shodli, že častým problémem klientů bývá také sebelimitující přesvědčení.

Posledním úkolem rozhovorů bylo prozkoumat efektivitu koučování z pohledu koučů. Všichni kouči souhlasili, že koučování je velice efektivní rozvojová metoda, kterou by na škále od 1 do 10, kde 1 je nejméně a 10 nejvíce, ohodnotili hodnotami 8 až 10. Všech 5 koučů sdělilo ten samý názor, že záleží především na daném klientovi, zda opravdu chce určitou změnu provést. Všichni kouči také souhlasili, že pokud má klient opravdu velký chtíč, pak je rozvojová metoda koučování vždy metodou efektivní, a to především pro rozvoj zaměstnanců.

3.4 Porovnání výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření

Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů se shodují v mnoha věcech. Jedním z cílů průzkumů bylo zjistit, v jakém pracovním oboru zaměstnanci využívají koučování především. Dle výsledků dotazníkového šetření se nejčastěji zaměstnanci účastní koučování z oboru managementu a koučování. Obor management byl zmíněn u každého z koučů. Lze tedy odhadovat, že koučování se v oboru managementu využívá velice často. Dalším hlavním cílem bylo zjistit, z jaké části je koučování ve firmách k dispozici a proč v některých firmách koučink k dispozici není. Výsledky dotazníkového šetření jasně ukazují, že mnoho zaměstnanců má koučování k dispozici, ale pouze příležitostně, nebo nemá koučování ve firmě k dispozici vůbec a vzhledem k odpovědím koučů je to zejména proto, že koučování je drahý nástroj, tedy kvůli vysokým finančním nákladům, dále kvůli neinformovanosti o koučování a nedůvěře v jeho efektivitu.

Dalším cílem praktické části bylo také zjistit, jak často zaměstnanci koučování využívají. Nejvíce respondentů dotazníkového šetření využívá koučování zřídka, přibližně jednou za půl roku a méně. Tento výsledek se však neshoduje s odpověďmi koučů, jelikož všichni kouči sdělili, že klienti je navštěvují minimálně jedenkrát za 2 až 3 týdny. Velká část respondentů se koučování nezúčastnila nikdy a dle názorů koučů je hlavním důvodem to, že to někteří jedinci zkrátka nepotřebují. Odpověď, že nebylo potřeba koučování využít, byla nejčastější odpovědí i u respondentů dotazníkového šetření. Výsledky dotazníku a odpovědi koučů se shodli i na druhém hlavním důvodu neúčasti v koučování, a to je neinformovanost o koučování. Spousta zaměstnanců o koučování neslyšelo a neví k čemu by jim to mohlo pomoci. Odpovědi koučů se shodli s výsledky dotazníkového šetření také

u otázky týkající se největších přínosů koučování. Nejčastější odpovědí u obou šetření je životní/pracovní rovnováha, zvýšení sebevědomí/sebedůvěry a zlepšení pracovního výkonu.

Subcílem průzkumů bylo zjistit, zda se koučování účastní častěji ženy nebo muži, či zda je to genderově vyvážené. Výsledky dotazníkové šetření ukazují, že se koučování účastní častěji spíše muži než ženy, tento výsledek se však neshoduje s odpověďmi koučů. Tři kouči tvrdí, že je to genderově vyrovnané, jeden kouč sdělil, že koučování častěji využívají ženy a pouze k jednomu kouči chodí častěji muži. Výsledky dotazníkové šetření a rozhovorů se taktéž nepodobaly u otázky, z jaké věkové kategorie využívají klienti koučování nejvíce. Téměř všichni kouči mají nejvíce klientů mezi 30 až 50 lety, ale z výsledků dotazníkové šetření se odhaduje, že se koučování účastní častěji spíše starší jedinci, z věkové kategorie 61 let a více. V čem se ale dále respondenti dotazníků a kouči shodli bylo, že klienti využívají koučování v osobní i profesní oblasti rozvoje stejně – 50/50. Dále se odpovědi respondentů a koučů shodují i u otázky, jakou formu koučování využívají klienti především, kde jasně převažuje forma individuálního koučování. Stejně odpovědi byly i ohledně nejčastějších témat, s kterými klienti ke koučům přichází. Respondenti dotazníků a vybraní kouči se shodli na všech třech hlavních tématech – práce/kariéra, osobní rozvoj a vztahy, u dotazníkového šetření konkrétně mezilidské vztahy. Na otázku, jaké jsou nejčastější interference klientů nejvíce koučů odpovědělo, že hlavní bariérou je strach ze změny a obava před riskováním a plnění očekávání druhých a kladení sám/sama sebe až na poslední místo, což se opět shoduje s nejčastějšími odpověďmi respondentů.

Poslední otázka dotazníkové šetření se týkala efektivity koučování k odbourávání bariér k dosažení stanovených cílů. Respondenti ohodnotili efektivitu koučování velice kladně, nejvíce respondentů dalo na škále od 1 do 10 (1 – nejméně, 10 – nejvíce) hodnotu 7 až 9. Kouči samozřejmě souhlasili s tím, že efektivita koučování je velice vysoká, a to zejména jako metoda pro rozvoj zaměstnanců. Všichni kouči však doplnili, že koučování nemusí být efektivní vždy, jelikož záleží především na chůtici daného klienta, ale pokud klient opravdu chce na sobě pracovat, pak je koučování vždy efektivní rozvojovou metodou.

3.5 Zjištěné odpovědi na hlavní výzkumné otázky

Cílem bakalářské práce bylo zjistit odpovědi na tři hlavní výzkumné otázky:

- VO1 – Proč většina zaměstnanců nemá ve firmě koučování k dispozici?
- VO2 – Z jakých důvodů mnoho zaměstnanců nikdy koučování nevyužilo?
- VO3 – Jaké přínosy má rozvojová metoda koučování především?

Na stanovené výzkumné otázky jsme si pomocí praktické části bakalářské práce odpověděli následovně:

- O1 – Hlavním zjištěným důvodem neposkytování koučování ve firmě je jeho finanční náročnost. Spousta zaměstnavatelů považuje koučování za drahý nástroj a nemá tak dostatek finančních prostředků pro jeho hrazení nebo se jim do koučování nechce investovat, jelikož dalším zjištěným důvodem je neinformovanost o koučování a nedůvěra v jeho efektivitu. Mezi dalším zmíněným důvodem neposkytování koučování zaměstnancům

ve firmě bylo, že někteří zaměstnavatelé na své zaměstnance nahlížíjí spíše jako na zdroje práce a nikoli jako na lidi. Spousta respondentů z dotazníkového šetření odpověděla, že koučování je sice ve firmě umožněno, ale ne všem zaměstnancům a někteří dokonce zmínili, že koučinku využívají pouze zaměstnavatelé a zaměstnanci na vyšších pozicích, nikoli však pak na zbylé zaměstnance.

- O2 – Nejčastějším nalezeným důvodem neúčasti koučování je, že většina lidí nevyužívající koučink nemá potřebu koučovací metodu využívat nebo již využívají jiných služeb poradenství. Další zjištěné důvody neúčasti v koučování jsou podobné důvodům neposkytování koučinku ve firmách, a to je neznalost rozvojové metody koučování, jelikož spousta respondentů odpověděla, že o koučování nikdy neslyšela anebo že neví, v čem by jim to mohlo pomoci. Dále zmíněná finanční náročnost, ale také související neposkytování koučování zaměstnancům ve firmách. Velká část respondentů odpověděla vlastními slovy, že by ráda koučování využívala, ale nemá koučování ve firmě k dispozici a na osobní koučink nemá dostatek finančních prostředků. Ze zjištěných odpovědí lze tedy říci, že uvedené důvody spolu navzájem souvisí. Negativní zkušenost lze jako důvod neúčasti koučování vyloučit, jelikož tuto odpověď ne zvolil žádný z respondentů. Přestože však žádný respondent ne zvolil jako důvod neúčasti koučování strach, ze strany koučů byl tento důvod zmíněn, a to především strach se koučovi svěřit a sdílet tak své pocity a zároveň strach, aby daný kouč informace nesdílel s někým dalším.
- O3 – Za největší přínosy koučování lidé považují především životní/pracovní rovnováhu, zvýšení sebevědomí a sebedůvěry a zlepšení pracovního výkonu. Mezi další často zmíněné přínosy koučování jsou komunikační dovednosti, vztahy a uvolnění mysli a duševní a psychická pomoc. Zjištěné přínosy koučování se shodly z obou průzkumů a zároveň se podobají výsledkům výzkumného šetření o přínosech koučinku ICF. Velice kladně, více než polovinou respondentů, byla ohodnocena efektivita koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení stanovených cílů. Lze tedy říci, že koučovací metoda je pro rozvoj zaměstnanců velice účinná s mnoha přínosy.

3.6 Návrhy a doporučení

Na základě získaných výsledků kvantitativního průzkumu a kvalitativního šetření je zřejmé, že metoda koučování ještě není mezi lidmi v České republice tak známá. Mnoho lidí ve společnosti neví, co to koučování znamená, jak a k čemu se metoda využívá anebo také v efektivitu koučování nevěří, zejména kvůli špatnému renomé. Neinformovanost o rozvojové metodě koučování je jedním z důvodů volby tohoto tématu mé bakalářské práce. Chtěla jsem dostat téma koučování více „na povrch“, jelikož spousta lidí, před zahájením mé bakalářské práce, mi potvrdila, že o koučování nikdy neslyšela. Koučování je stále považováno za modernější metodu rozvoje zaměstnanců a novinkou v oblasti vzdělávání.

Dalším důvodem volby tématu bakalářské práce byla získaná informace od zaměstnanců firem v ČR, že mnoho z nich nemá ve firmě koučink k dispozici, jelikož velké množství zaměstnavatelů

koučování nepodporuje a velká část jedinců se tak koučování nikdy nezúčastnila. Chtěla jsem tak na základě průzkumu vybraných zaměstnanců a rozhovorů s vybranými kouči ukázat, že koučování je efektivní metodou pro rozvoj zaměstnanců s mnoha přínosy, což bylo potvrzeno jak z kvantitativního průzkumu, tak i kvalitativního šetření.

Můj návrh je tedy takový, že by více firem, zaměstnavatelů, mělo zkusit svým zaměstnancům koučování ve firmě poskytnout. Ať už externí či interní kouče ve vybrané formě koučování, ať už v nejběžnější formě individuálního koučování, tak formě týmové/skupinové, či online koučování, a dát tomu tak zkrátka šanci. Chovat se ke svým zaměstnancům jako k lidským bytostem, nikoli jako zdrojům práce. Nabídnout jim rozvojovou metodu koučování, která by mohla pomoci jak zaměstnancům, tak samotné firmě, jelikož jak bylo potvrzeno z výsledků obou šetření – přínos koučování spočívá zejména ve zlepšení pracovního výkonu, životní/pracovní rovnováze, zvýšení sebevědomí a sebedůvěry a rozvoji vztahů, což je u zaměstnanců také důležitou součástí práce. V Maslowově pyramidě potřeb hned po základních fyziologických potřebách následuje potřeba někam patřit. Tuto potřebu sice obvykle naplňuje rodina a přátelé zaměstnanců, nicméně je důležité vzít v potaz také kvalitu vztahů na pracovišti. Vytvoří-li se na pracovišti kvalitní prostředí, může být firma víc než jen práce, může to být místo, jehož jsou zaměstnanci součástí – místo, kam patří.

Navrhovala bych dále zaměstnavatelům vytvoření nějakého vzdělávacího projektu pro zaměstnance, například školení a seznámení se s koučováním osobně, nebo také poslat manažery na vzdělávací program o koučování, samozřejmě v případě jejich zájmu. Dle mého názoru je pro dobrou investici peněz přínosné poradit se s odborníkem, a právě v tomto případě doporučuji konzultaci s koučem. Koučink je vysoce individualizovaná forma vzdělávání, která může přinést návrh na míru šitého vzdělávacího programu reflektující individuální potřeby dané firmy a zaměstnanců. Každý zaměstnavatel by měl mít ve svém záměru motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu, zvýšit jejich spokojenost a omezit tak fluktuaci zaměstnanců. Dále také snadné přizpůsobení zaměstnanců novým požadavkům jejich pozice, zlepšení vztahů a funkčnosti týmu a zároveň také vyřešení osobních problémů, což se také odráží v pracovním výkonu zaměstnanců. K tomu všemu jim právě může pomoci rozvojová metoda koučování. Kouč, který zjistí cíle firmy, individuální potřeby zaměstnanců a ochotu na sobě pracovat. Pokud přichází nejistota či nejasnost cílů, koučovací proces tak dokáže pomoci utřídit si myšlenky a priority, vytvořit jasný plán a strategii. Co se týče výběru kouče, a to především u individuální formy koučování, doporučuji se řídit na základě pozitivních referencí a zároveň nabídnout možnosti výběru, alespoň ze dvou koučů. Koučování je vztah, který je založen na vzájemné důvěře a respektu a je tedy vhodné, aby mezi oběma stranami byly vzájemné sympatie. Na základě rozhovorů s akreditovanými kouči zaměstnancům, a zároveň zaměstnavatelům, doporučuji, účastnit se procesu koučování minimálně jednou za 3 týdny, jelikož dle názorů všech koučů, efektivita koučování je ovlivněna mnoha faktory a odvíjí se například hlavně od frekvence koučování.

Například firma Procter & Gamble je hodnocena jako jeden z nejlepších zaměstnavatelů, a to právě proto, že na jejich pracovišti probíhají různé vzdělávací programy a školení zaměstnanců, a jeden z nich je právě koučink. Vedou tak své zaměstnance k vlastnímu uvažování, vlastní kreativitě a přebírání zodpovědnosti. Zaměstnavatelé berou své zaměstnance za cenné zdroje práce a sami je na pracovišti koučují. Svě zástupce, především mladé vysokoškolské studenty, si tak prostřednictvím koučování „vychovávají“ a sami po svých manažerech až vyžadují znalosti o

rozvojové metodě koučování. Tudiž na pracovišti P&G je péče o zaměstnance opravdu pěstována, což se dále odráží i ve výsledcích firmy.

Koučům a institucím zabývajících se koučováním navrhuji, aby se pokusili koučování více zveřejnit, například prostřednictvím médií. Vytvořit například různá videa z praxe, sdílet své zkušenosti, znázornit různé příběhy a rozhovory, prezentace a jiné... Další možnost je vytvořit nějaký projekt a nabídnout firmám tzv. „ochutnávku“ koučovacího procesu, tedy nabídka koučování zdarma. Například v současné době, ohledně situace koronaviru, byly nabídnuty dobročinné programy koučování, jelikož spousta lidí se s dnešní domácí situací nedokázala vypořádat. Některé firmy programů využili a dali tak svým zaměstnancům příležitost se online koučování zúčastnit. Mnoho jednotlivců si koučování zalíbilo a chtějí metodu využívat i nadále, a to je právě jeden z ukázkových příkladů, jak dostat rozvojovou metodu koučování do společnosti více, jak mezi zaměstnavatele, tak mezi zaměstnance. Jde tak zároveň o vzájemnou podporu, osobní pomoc člověku člověkem, lidskou vzájemnou službu, což by tak mělo fungovat jak v životě, tak i na pracovišti.

Na závěr zaměstnancům a zaměstnavatelům, kteří nejsou o koučování informováni, doporučuji zjistit si o koučování něco více, nevěřit negativním pomluvám o metodě koučování, ale řídit se sami sebou a vlastními zkušenostmi. Zkusit využít koučování, ať už v osobní či profesní oblasti rozvoje, se snahou zbavit se svých bariér a rozvíjet se. Zaměstnavatelům firem tedy doporučuji nebát se koučovací proces pro rozvoj zaměstnanců zkusit, a dát tak ve firmě svým zaměstnancům rozvojovou metodu k dispozici, jelikož jak bylo potvrzené z výsledků průzkumných šetření – většina zaměstnanců koučování považuje za velice efektivní rozvojovou metodu k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů. Všichni vybraní kouči také souhlasili s tím, že je to velice efektivní metoda pro rozvoj zaměstnanců. Přínos koučování je větší než vložená investice a kouč následně může poskytnout i zpětnou vazbu na výsledky vzdělávání. Rozvoj zaměstnanců přináší zároveň rozvoj firmy, a to především u vedení. Spoustu nadřazeným by pomohl určitý vzdělávací program či školení koučování a nahradit tak běžné nařizování jinou formou vedení.

Závěr

Oblastí zájmu této bakalářské práce bylo koučování jako metoda rozvoje zaměstnanců, podrobněji prozkoumána z pohledu zaměstnanců a zároveň z pohledu samotných koučů. Přestože se dnes ve společnosti klade velký důraz na implementaci různých metod rozvoje osobnostních i pracovních dovedností zaměstnanců a vedení lidí, a koučování je jednou z využívaných metod, potvrdilo se, že je stále považována za moderní metodu, o které stále spousta lidí v České republice neví.

Tematicky se práce zaměřila na rozvojovou metodu koučování a jeho podstatu. V manažerském prostředí dochází k častému skloňování tohoto pojmu a v důsledku toho je možné se setkat s despektem, znevažováním této metody a nesprávnou aplikací při vedení lidí, a to byl jeden z důvodů, proč jsem si jako téma bakalářské práce zvolila právě koučování jako metodu rozvoje zaměstnanců. Dalším důvodem výběru tohoto tematického zaměření byla již zmíněná skutečnost, a to je neinformovanost o koučování. Ve většině případů nemá společnost konkrétní představu o rozvojové metodě koučování a jeho přínosech anebo má o koučování často nepravdivý negativní renomé. Jedním z hlavních důvodů výběru tohoto tématu je také vlastní zájem a zkušenosti s koučovacím procesem v roli koučujícího, ale také zkouška v roli kouče, díky účasti na prvním modulu vzdělávacího kurzu Kouč.

Předmětem práce je snaha o srozumitelné vysvětlení definice, podstaty, významu, přínosů a průběhu procesu koučování, jelikož je to jeden ze zásadních vlivů na využití koučování ve firmách, a tedy i rozvoj zaměstnanců.

Záměrem a cílem bakalářské práce pak bylo analyzovat a popsat využití koučování jako metody rozvoje zaměstnanců. Zdrojem informací byla odborná literatura, vlastní zkušenosti a kvalitativně kvantitativní šetření. Metody v práci užití vycházely z výše uvedených dispozic a parametrů.

Práce započala zjištěním současného stavu poznání dané problematiky. Následovalo utváření bakalářské práce ve všech jejích etapách – přípravy, zpracování, napsání a zhodnocení. Celý proces zakončilo vyhodnocení, shrnutí a porovnání výsledků a následně návrhy a doporučení pro zaměstnavatele i kouče.

Napsání práce bylo spojeno s četnými úpravami původně naplánované koncepce, nicméně šlo vždy o konstruktivní zlepšení a veskrze i zjednodušení. Nejprve vznikl text, který byl následně doplněn grafickými prvky a odpovídajícími přílohami.

Výsledkem bakalářské práce je vysvětlení a popis koučovacího procesu, a především zjištění odpovědí na stanovené výzkumné otázky.

Využití této bakalářské práce vidím především v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Významný užitek pak nabízí rozsáhlý přehled použité literatury, a to zejména pro jednotlivce, kteří nemají o rozvojové metodě koučování dostatek informací.

Závěry této bakalářské práce pak mohou být přínosné pro zaměstnavatele ve firmách, jejich zaměstnance, ale i kouče. Výsledky bakalářské práce také mohou být podkladem pro rozhodování firem v otázce uplatňování koučování jako efektivní metody pro rozvoj zaměstnanců. Záměr a cíl práce tak byl splněn.

Seznam použité literatury

Knížní publikace

1. AMSTRONG, M.: *Personální management*. Grada Publishing, Praha 1999, ISBN 80-7169-614-5
2. ATKINSON, Marylin a Rae T. CHOIS. *Koučink - věda i umění: vnitřní dynamika*. Přeložil Jitka KOŘÍNKOVÁ. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-538-7.
3. BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie sebekoučování*. 4. vyd. Ilustroval Jaroslava BIČOVSKÁ. Praha: Qed Group, 2013. ISBN 978-80-86149-85-1.
4. BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
5. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
6. BIRCH, Paul. *Koučování: Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0581-4.
7. BOHOŇKOVÁ, Irma. *Sám sobě koučem: cesta k úspěchu v práci i v životě*. Olomouc: Poznání, 2010. ISBN 978-80-86606-94-1.
8. CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5350-8.
9. CLEGG, Brian a Paul BIRCH. *Kreativita: [změňte způsob své práce - výběr osvědčených technik a postupů - 70 cvičení]*. Přeložil Jiří PENC. Brno: CP Books, 2005. V kostce. ISBN 80-251-0549-0.
10. CRKALOVÁ, Anna a Norbert REITHOF. *Průvodce světem koučování a osobností typologie: inspirace pro praxi*. [1. vyd.]. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.
11. DONNELLY, James H., a kol. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
12. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9. Str. 241
13. FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Přeložil Petr PATOČKA. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
14. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

15. FRANČÍREK, František. *Bakalářská práce: co, jak a proč připravit, zpracovat, napsat a zhodnotit (obhájit)*. Praha: Ingenio et Arti, 2012. ISBN 978-80-905287-1-0.
16. GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 2.*, dopl. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.
17. HERSEY, Paul. *The situational leader*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies, c1984.
18. HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
19. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.
20. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1457-8.
21. KIMSEY-HOUSE, Henry, Karen KIMSEY-HOUSE, Phil SANDAHL a Laura WHITWORTH. *Ko-aktivní koučink: transformace firem, změna a osobní růst*. Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, [2017]. ISBN 978-80-7370-394-3.
22. KNIGHT, Sue. *NLP v praxi: neurolingvistické programování jako cesta k osobní jedinečnosti*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-231-4.
23. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4.*, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
24. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5.*, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
25. MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
26. PARMA, Petr. *Umění koučovat: systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management praxe. ISBN 80-86851-34-6.
27. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.
28. PRŮCHA, Jan. 2013. *Moderní pedagogika. 5.* aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 483 s. ISBN 978-80-262-0456-5.
29. ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. [1. vyd.]*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

30. STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Přeložil Ludmila DESBROSSEOVÁ, přeložil Eva ČERNÁ. Praha: GRADA Publishing, 2005. Manažer. ISBN 80-247-0937-6.
31. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4010-2.
32. VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: GRADA Publishing, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.
33. WHITMORE, John. *Coaching for performance: growing human potential and purpose : the principles and practice of coaching and leadership*. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009. People skills for professionals. ISBN 978-1-85788-535-4.
34. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.
35. WOOD, David. *Manuál profesionálního kouče: jak získávat platící klienty a efektivně propagovat své služby*. Praha: L. Pejchal, 2012. Koučovací praxe. ISBN 978-80-260-1672-4.
36. ZATLOUKAL, Leoš a Pavel VÍTEK. *Koučování zaměřené na řešení: 50 klíčů pro společné otevírání nových možností*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1011-5.
37. ZEUS, Parry & SKIFFINGTON, Suzanne. *The Coaching at Work Toolkit*. 1.edition. McGraw-Hill Australia Pty Ltd. 2002. ISBN 978-0-07471-103-3

Internetové zdroje

1. BENDA, Jan. *PhDr. Jan Benda - koučování, koučink – Objevte svůj talent! Najděte sami sebe!*. [online]. Copyright © 2013 [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <http://www.jan-benda.com/cs/roz-dily.php>
2. ČEPELKA, Jan. *Cílevědomě.cz – Co to je NLP? K čemu je NLP?. Cílevědomě.cz* [online]. Copyright ©2014 Cílevědomě.cz, stránky provozuje společnost EGOsynergy s.r.o. [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <http://www.cilevedome.cz/co-je-nlp-a-k-cemu-je-dobre-v-beznem-zivote/>
3. DVOŘÁK, Ladislav. *Koučink jako manažerský nástroj. cako.cz* [online]. Copyright ©g [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Koucink%20jako%20manazer-sky%20nastroj_Lada%20Dvorak.pdf
4. EXCEL TOWN. *SWOT analýza – ExcelTown – kurzy přesně pro Vás. ExcelTown – kurzy přesně pro Vás – Přijďte na školení a zrychlete svoji práci!* [online]. Copyright © exceltown.com [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://exceltown.com/navody/byznys/swot/>

5. HEJDUKOVÁ, Klára. *Výcvik koučů v české praxi*. Cako.cz [online]. 2013 [cit. 15.05. 2020] Dostupné z:
http://www.cako.cz/dokumenty/Clanek_Jak%20si%20vybrat%20spravneho%20kouce_Klara_Hejdukova.pdf
6. ICF CZECH REPUBLIC. *Pro klienty/Kompetence ICF kouče*. ICF CZECH REPUBLIC - Hlavní stránka [online]. Copyright © ICF Czech Republic [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.coachfederation.cz/cz/pro-klienty/kompetence-icf-kouce.html>
7. ICF Update: *Core Competency Model* | *Erickson Coaching International*. ICF-Certified Coach Training | *Erickson Coaching International* [online]. [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://erickson.edu/icf-update-core-competency-model>
8. ICF. *ICF global coaching client study-Executive Summary*. ICF - Search Research Portal [online]. [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_190
9. JÍLEK, Dušan. *Situační vedení* | Ing. Dušan Jílek - Lektor, kouč, poradce.. *Ing. Dušan Jílek - Lektor, kouč, poradce*. [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <http://www.dusanjilek.cz/blog/situacni-vedeni>
10. KOUČINK CENTRUM. *Koučink Centrum - správné místo pro Váš koučink*. - Česká Republika. *Koučink Centrum - správné místo pro Váš koučink*. - Česká Republika [online]. Copyright © 2005 [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.koucinkcentrum.cz/>
11. KOUČINK PORTÁL. *Kde se koučink vzal* - Koučink Portál. *Koučink Portál - Inspirace ze světa koučování - Koučink kalendář* [online]. Copyright © 2016 [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/kde-se-koucink-vzal/>
12. MANAGEMENT MANIA. *Kompetence - ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kompetence>
13. THE FREE DICTIONARY - *Coaching - definition of coaching by The Free Dictionary*. *Dictionary, Encyclopedia and Thesaurus - The Free Dictionary* [online]. Copyright © 2003 [cit. 15.05.2020]. Dostupné z: <https://www.thefreedictionary.com/coaching>

Ostatní zdroje

1. ATKINSON, Marylin. KOUČINK CENTRUM S.R.O. *Koučink: Věda i Umění*. Dostupné z: www.koucinkcentrum.cz

2. BÍLKOVÁ, Alžběta. *Efektivita koučování v závislosti na vybraných metodách*. 2014. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A., Ph.D.
3. BROŽOVÁ ŠEVČÍKOVÁ, Karolina. *Koučink*. 2012. Diplomová práce. Masarykova Univerzita. Vedoucí práce PhDr. Iva Burešová, Ph.D.
4. LACINOVÁ, Jana. *Koučink jako metoda rozvoje lidí ve výrobní společnosti*. 2014. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A., Ph.D.
4. MARUŠÁK, Martin. *Kompetence kouče a další faktory ovlivňující efektivitu koučování*. 2019. Diplomová práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. Vedoucí práce PhDr. Oswald Schorm
5. NOVÁKOVÁ, Kateřina. *Koučink jako metoda vedení lidí*. 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A., Ph.D.
6. Vlastní materiály získané prostřednictvím Koučink Centra, s.r.o.
7. Vlastní materiály z výkladových přednášek Koučink Centra, s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Situační vedení lidí.....	12
Obrázek 2 - Model SMART	20
Obrázek 3 - SWOT analýza	25
Obrázek 4 - Vlastnosti kouče (požadované x nežádoucí).....	31
Obrázek 5 - Kompetenční model kouče ICF	35
Obrázek 6 - Graf výzkumu ICF	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíly mezi řízením a vedením	11
Tabulka 2 - Fáze rozhovorů v koučování	26
Tabulka 3 - Kontingenční tabulka 1.....	51
Tabulka 4 - Kontingenční tabulka 2.....	52
Tabulka 5 - Kontingenční tabulka 3.....	53

Seznam grafů

Graf 1 - Jaké je Vaše pohlaví?	40
Graf 2 - Kolik je Vám let?	40
Graf 3 - V jakém oboru pracujete?.....	41
Graf 4 - Máte ve firmě koučink k dispozici?.....	42
Graf 5 - Účastníte se koučování?	42
Graf 6 - Z jakých důvodů jste se nikdy koučinku nezúčastnil/a?.....	43
Graf 7 - Využíváte koučování častěji v oblasti osobního či profesního rozvoje?	44
Graf 8 - Jakou formu koučování využíváte?	45
Graf 9 - Jaká témata Vás ke koučování přivádí?	46
Graf 10 - V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku?	47
Graf 11 - Jaké u sebe vnímáte psychologické bariéry k dosažení Vašeho požadovaného cíle?.....	49
Graf 12 - Jak byste ohodnotil/a efektivitu koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů na škále od 1 do 10?.....	50

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- 18–23
- 24–29
- 30–39
- 40–50
- 51–60
- 61 a více

3. V jakém oboru pracujete?

- Bankovníctví/Pojišťovnictví
- Doprava/Logistika
- Ekonomika/Finance
- Informační technologie
- Management
- Marketing
- Obchod/Prodej/Nákup
- Personalistika/Lidské zdroje
- Vzdělávání/Školství
- Zdravotnictví/Farmacie
- Zemědělství/Lesnictví/Ekologie
- Jiné ...

4. Máte ve firmě koučink k dispozici?

- Ano, po celou dobu
- Ano, ale pouze příležitostně
- Nevím
- Ne, vůbec

5. Účastníte se koučování?

- Ano, často (min. 1x za 14 dní)
- Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)
- Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)
- Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)

Neúčast v koučování

- Na tuto otázku odpovídají pouze respondenti, kteří v předchozí otázce vybrali odpověď, že se koučinku nikdy nezúčastnily.

6. Z jakých důvodů jste se nikdy koučinku nezúčastnil/a *(lze vybrat více odpovědí)*

- Nebylo potřeba
- Nemohu pro sebe najít toho správného kouče
- Nedostatek finančních prostředků
- Nedostatek času
- Negativní zkušenosti
- Nevím, v čem by mi to mohlo pomoci
- Nikdy jsem o koučování neslyšel/a
- Strach
- Využívám jiných služeb poradenství
- Jiné ...

Účast v koučování

- Na tyto otázky odpovídají pouze respondenti, kteří v předchozí otázce vybrali odpověď, že se koučování účastní.

7. Využíváte koučinku častěji v oblasti osobního či profesního rozvoje?

- Spíše k osobnímu rozvoji
- Spíše k profesnímu rozvoji
- 50/50

8. Jakou formu koučování využíváte? *(lze vybrat více odpovědí)*

- Individuální koučování
- Týmové/Skupinové koučování
- Sebekoučování
- Online koučování (např. přes Skype)

9. Jaká témata Vás ke koučování přivádí? *(lze vybrat více odpovědí)*

- Rodina
- Mezilidské vztahy
- Partnerské vztahy
- Vztahy na pracovišti
- Práce/Kariéra
- Finance
- Zdraví
- Osobní rozvoj
- Jiné ...

10. V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku? *(Ize vybrat více odpovědí)*

- Firemní kultura
- Investiční plánování
- Komunikační dovednosti
- Organizace času/Time management
- Osobní uspořádání
- Pracovní příležitost
- Pracovní výkon
- Řízení podniku/Business management
- Sebevědomí/Sebedůvěra
- Týmová efektivita
- Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc
- Vztahy
- Životní/Pracovní rovnováha
- Žádný přínos
- Jiné ...

11. Jaké u sebe vnímáte psychologické bariéry k dosažení Vašeho požadovaného cíle? *(Ize vybrat více odpovědí)*

- Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra
- Nedostatek sil k překonání současné situace, neschopnost vidět alternativy pro svou situaci
- Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo
- Pocit viny
- Předchozí negativní zkušenost
- Snění bez konkrétních představ
- Strach ze změny a obava před riskováním
- Stres
- Špatná kontrola času
- Žádné
- Jiné ...

12. Jak byste ohodnotil/a efektivitu koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů na škále od 1 do 10?

- 1 – nejméně
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 – nejvíce

KOUČ 1 - žena, 55 let, kouč/lektor/mentor

1. Pokud jde o Vaše klienty, jedná se spíše o ženy či muže, nebo je to genderově vyvážené?

„Já nevnímám nějakou disproporci, myslím si, že je to vyvážené. Nemůžu říct, že je to přímo 50 na 50, ale zkrátka je to střídavé, různé.“

2. Z jaké věkové kategorie k Vám přichází nejvíce klientů?

„Já bych řekla, že já jsem, kromě studentů, které nyní koučuji, koučovala ve firmách už všechny věkové skupiny, úplně od těch juniorů až po top management. V managementu možná nejvíce lidí kolem 50 až 60 let, ale těžko říct. Ono to bylo dáno tím, že jsem vždy koučovala nějaké tým, kterému někdo šéfoval, takže jsem vždy koučovala šéfa, kterému bylo třeba 50–60 a pak nějaký tým, kde máte taky tu věkovou kategorii od těch juniorů, až po ty starší lidi, takže když já si tahle projedu tu svoji koučovací praxi, což je nějakých 10 až 15 let práce s lidmi, tak bych neřekla, že se to tam nějak extra rozlišuje, ale když už tak spíš především ti mladší, kolem těch 30 až 35 let, když už si vybudují nějakou kariéru. Kdybychom si udělali Gaussovu křivku, tak v tom prostředku budou lidi mezi 30 až 45 lety.“

3. Z jakých pracovních odvětví se u Vás vyskytují klienti především?

„Já to asi nemůžu úplně vyspecifikovat, koučovala jsem lidi už z různých pracovních odvětví. Koučovala jsem lidi především z managementu a obchodních odvětví, hlavně v těch prodejních týmech, potom hodně marketing taky, i personalisty, nějakou dobu tam bylo i bankovníctví. Dále jsem koučovala i lidi pracující ve školství. Dále jsem hodně koučovala v oboru farmacie, kde jsem v jedné firmě koučovala po dobu osmi let. Nejvíce let jsem opravdu koučovala v těch obchodních týmech, tam jsem koučovala roky. Potom jsem celkem dost koučovala i v call centrech, oboru telekomunikace a IT oborech. Několik let mám teď dlouhodobou spolupráci s firmou v oboru dopravy, výrobce zařízení pro parkovací systémy a automobilovou dopravu. Ono je to vždycky spolupráce třeba na 2 až 3 roky i déle, ale pak se jde zas do jiného oboru, dělat něco jiného. Kdybych to ale měla tedy nějak shrnout, tak nejvíce jsem koučovala lidi z obchodu (obchodní reprezentanty, obchodních oddělení), managementu a pro farmaceutické firmy, takže z oboru zdravotnictví, farmacie.“

4. Z jakého důvodu myslíte, že některé firmy mají pro své zaměstnance k dispozici kouče a některé nikoli?

„Tak samozřejmě může být problém, že nemají budget a opět jakoby nechápou, že by se jim vyplatilo do těch lidí v tomhle investovat a že by se jim to mohlo vyplatit, nebo ani nikde nedostali návrh, žádnou nabídku anebo ani neznají koučování. Zkrátka netuší, co by jim to mohlo přinést, nikdo jim to ještě nenabídl nebo sami nejsou dostatečně aktivní, dělají HR, ale upřímně si myslím, že HR služba je v České republice stále slabá. Kolikrát ty menší firmy žádné HR oddělení ani nemají a suplují to tam nějaké asistentky. Pak když se tedy ty firmy začnou rozrůstat a mají tedy to speciální oddělení HR, tak tam záleží, jaké lidi si pořídí. Zda jsou to lidi už vzdělaní v péči o zaměstnance a mají už nějakou zkušenost a můžou tam něco přinést anebo jestli to jsou zase nějaký administrátoři. Každopádně koučování je v České republice stále hrozně malá věc, pořád je toho málo ve firmách. Můžeme být rádi, že už se rozmohlo softskill training, že už se tedy školí komunikační dovednosti, obchodní

dovednosti. Že to už se nějak rozšířilo, za těch 20–30 let trochu, ale toho koučování je pořád málo. Co já vím, tak ve firmách se to rozvíjí na základě toho, že se tam nejprve prodá nějaký trénink pro tu partu lidí a pak se vlastně zjišťuje, že někdo v něčem není dobrý. Většinou ode mě ti manažeři chtějí nějaký posudek na ty zaměstnance, co si myslím, v tom tréninku. Já s nimi třeba vyjždím do terénu, takže je pozoruji, vidím, jak pracují a zjišťujeme tedy nějaký potenciál pro rozvoj a na to právě nasazujeme ten individuální koučink, takže to už jsou celkem velké finanční náklady.“

5. Co se týče Vaší klientely a návštěvnosti koučování. Chodí k Vám každý klient pravidelně, například minimálně 1 x týdně, nebo jsou i tací, co se účastní koučinku pouze 1 x za měsíc, 1x za půl roku a i méně?

„Tak všechny varianty jsou možné a staly se. Obvykle nejčastěji je to tak, že rozběhneme nějakou spolupráci a záleží, jak velký problém to je. Stane se, že opravdu stačí jen jednou ta schůzka, takže to je první varianta. Stačí tedy jedna schůzka, kdy si ten člověk něco přehodí, přerovná v hlavě a třeba se vrátí za půl roku, kdy se zase dostane na nějakou životní křižovatku a je rád, že si to se mnou může probrat, jo, takže to třeba i někdy bývá takhle až za delší dobu. Pak jsou nejčastější, že je tedy nastavený nějaký cíl pro to koučovaný, kdy potřebujeme tedy dosáhnout nějakého výkonu nebo změnit nějaký postoj, a tam si nastavíme dlouhodobější spolupráci, a ta je pravidelná, většinou to děláme po čtrnácti dnech a třeba sedmkrát.“

6. Z jakých důvodů se podle Vás někteří jedinci ještě nikdy koučinku nezúčastnili?

„Mě jako první napadla kategorie lidí, kteří si umí řešit svoje problémy sami a kouče opravdu nepotřebují. Takových lidí si myslím, že je nejvíc. Pak jsou lidi, kteří skutečně netuší. A ještě bych řekla, že koučování má taky poněkud jakoby špatné renomé. Nějakou dobu to mezi lidmi běželo v negativním slova smyslu, lidé se koučování vysmívali, aniž by tušili, o co jde. Až poslední dobou, řekla bych takové čtyři roky, to začíná mít nějaké jakoby dobré renomé a lidi se pomaloučku dozvídají více v médiích, protože ti kouči už jsou i více vidět a poskytují svoje služby dosažitelně, třeba právě i nějak online nebo tak, takže se to více a snadněji dostává mezi lidi a pomalu se víc tato služba využívá. Pak samozřejmě různé obavy lidí, to máte to samé jako například s psychologem nebo s doktorem, kam prostě nejdou, protože se bojí, že budou odhaleni a neví, jak si s tím poradí, neuvědomují si, že je to pomoc a mají prostě asi nějaké svoje zbránění. Nemyslím si, že by to mohlo být způsobeno třeba negativními zkušenostmi, protože většina lidí, co se nechalo koučovat, tak mají s kouči dobré zkušenosti, co já vím, ale spíše si myslím, že je problém v tom zkráceném dojmu a malé informovanosti lidí o koučinku, že vůbec netuší, nerozumí té službě, nechápou, co tato služba nabízí, o co jde a mají tak o koučování mylné představy anebo od někoho měli nějaký špatných doslech. Ta jejich mylná představa, je pak brzdi a kvůli tomu pak nepřijdou. Já Vám řeknu jeden příklad ze zkušeností, právě z obchodních dovedností, kde tedy školívám. My, když aktivně překonáváme nezáměr zákazníka, tak si vždy uvědomujeme tři důvody, proč zákazník danou službu nebo zboží nechce. Zkrátka říká: „Nemám zájem.“ Tak první důvod je, že má svou potřebu uspokojenou a nepotřebuje to, protože zkrátka, to, co vy mu nabízíte mu nepřidá žádnou přidanou hodnotu, takže je spokojený s tím, co má. Pak druhým důvodem je, že zákazník je spokojený s tím, co má, ale neví, že je něco, co by mu ta služba mohla vyřešit, protože si neuvědomuje svůj problém, takže tím pádem má pocit, že ji nepotřebuje tu službu, ale když my potom těmi komunikačními dovednostmi odhalíme ten problém, který

má, ale on to neví, že ho má, tak můžeme prodat tu službu a třetí věc je, že je zákazník spokojen s konkurenční nabídkou. Takže když se tedy podíváme na tuto teorii, tak tedy buď je to člověk, který má opravdu stabilní život, nehlobá nad životem, tak nemá tu potřebu nebo naopak má ty zkušenosti, že i když to bylo těžké a klikaté, tak se nějak probil a žije s tím, že zkrátka nepotřebuje žádné pomocníky. V té druhé kategorii, kdy si zákazník neuvědomuje, že něco potřebuje, že by si mohl pomoci, kdyby si pořídil poradce, psychologa, kouče, nebo s někým sdílel a mluvil, nebo si říká, a to je ta mylná představa, že je kouč to samé, jako kdyby si to támhle probral třeba s nějakým kamarádem nebo kamarádkou, zkrátka neuvědomuje si, že ta služba má nějaký odborné možnosti a odbornou pomoc, že je to víc než jen tak nějaký rozhovor. A ta třetí věc tedy, že opravdu už někam chodí, ale nechodí ke koučům, ale chodí k psychologům nebo na nějakou skupinu, zkrátka využívá jiné poradenské služby.“

7. V jaké oblasti rozvoje Vaši klienti využívají koučinku nejčastěji?

„To jde ruku v ruce. Většinou to začíná tím, že se bavíme o nějakých věcech v profesní oblasti, bavíme se o soft skills, obvykle je to komunikace nebo management, nebo téma při prezentacích, schopnost zvládat porady a tyhle ty různé soft skills. A pak samozřejmě během toho koučování se přijde na to, že jsou nějaké problémy v rodině, nebo že se cítí ten člověk dobře s jinými lidmi v tom týmu a už to jede na té osobní rovině a je to dobře, protože teprve tam se opravdu věci řeší. Teprve tam vlastně dojde k tomu průlomů, kdy ten člověk může začít opravdu fungovat sám za sebe, když to tedy opracujeme.“

8. Jaká z forem koučování je s Vašimi klienty využívána nejvíce?

„Já osobně převážně to individuální koučování, řekněme 80 a 20. Těch 20, tak tam jsou někdy i ty týmové a skupinové formy, třeba v těch menších firmách, kde se sejde i celá ta firma, někdy to však není úplně koučink, ale spíše školím nebo facilituju nějakou poradou, nebo jsem tam jako mentor a tak, takže jim dávám nějakou zpětnou vazbu a nějaké rady. Takže to neví, zda bych úplně zahrнула do toho pravého koučování. Jak máte v praktických příručkách, kde se to striktně odděluje, v koučování nesmíte dávat rady. Řekněme tedy, že já převážně tedy individuálně koučuji. Co se týče týmů, když děláme něco skupinově, tak buď jim připravím nějaký program a oni něco dělají, ale spíše je školím, bavíme se o těch soft skills, dávám nějaký know-how a pak jdeme do těch individuálních koučinků.“

9. S jakými tématy k Vám klienti chodí nejvíce?

„Když se bavíme o té firemní klientele, tak obvykle se to týká nějakého pracovního výkonu a nějakých dovedností nebo schopností, které jsou pro ten výkon potřeba a pak se samozřejmě hodně řeší vztahy na pracovišti, ale to je dosti všeobecné. Dále time management, to je ústřední téma lidstva, bych řekla. Srovnat si priority, vědět čeho chci dosáhnout, umět zacházet s tím časem, umět si vlastně srovnat v hlavě jak bude vypadat můj týden, jak bude vypadat můj rok, prostě umět dobře plánovat, takže to je ten time management a tak občas tedy vyplynou ty rodinné věci, ale to je v té firmě spíše tak na okraj, ale říkám, většinou se tam k tomu dopracujeme a tam to pořešíme, ale začínáme většinou nějakým výkonem, protože pochopitelně, to platí firma, takže firma chce především, aby jí to něco přinášelo, aby pak ten člověk předvedl nějaký výkon, aby se to vyplatilo. A co

tedy ještě hodně řešíme, je work-life management, řekněme work-life balance – životní/pracovní rovnováha, což tedy stále patří k tomu time managementu, je mnoho názvů pro totéž, ale je to o tom, jak si postavit rovnováhu mezi životem a prací. Nebo workload management, což se většinou týká workoholiků, přepracovaných. Jeden pohled je, aby ten dotyčný zvládnul ten nápor té práce ve firmě, co mu ta firma dává za úkol, to je ten workload management a druhá věc je, aby se z toho úplně nezbláznil a nerozpadl se mu osobní život, rodina a zdraví, a to je ten work-life balance. Ale v podstatě je to všechno to know-how skrytý, to, ke kterému se musíme dopracovat, je ten time management. „

10. V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku?

„Mně osobně udělá největší radost, když ten klient najde sám sebe, když se odváží žít svůj život, když překoná různé bariéry, různé strachy a prostě se rozhodne pro nějakou věc, získá víru v sám sebe, takže získá odvahu žít svůj život a řešit ho. Takže především i uvolnění mysli a psychická pomoc, což tak většinou je, protože když se vám nedaří nebo tak, tak buď máte mindráky nebo máte strach ze světa, a tohle vše se dá uvolnit a jakoby nalézt novou cestu.“

11. Popište mi, jaké vnitřní bariéry k dosažení požadovaných cílů vnímáte u klientů nejčastěji?

„Tak je tam hlavně strach z neúspěchu, bych řekla. Druhá věc jsou komplexy méněcennosti – „nemám na to“, „nejsem dost dobrý“, „nejsem dost vzdělaný“ a tak dál, takže prostě pořád ještě něco musím, abych mohl se vydat tou svou cestou nebo taková ta vnitřní nesvoboda – „musím plnit očekávání druhých – manželky, rodičů...“ to záleží na věku. Nebo „jsem manažer firmy, nesu obrovskou zodpovědnost, nemůžu všechno přeházet najednou, jsem zodpovědný za ty lidi, oni na mě visí“, takže i uvíznutí v nějaké té situaci z pohledu té odpovědnosti, ale to je zase o strachu, tam je schovaný ten strach samozřejmě...“

12. Pohovořte o svých zkušenostech a názoru o efektivitě koučování. Jak často si myslíte, že koučování pomáhá k odbourávání bariér klientů a dosažení jejich stanovených cílů?

„Hledte, za tu moji kariéru, se mi to jen jedinkrát nepovedlo. Jednou jsem totiž za svou praxi zažila i klienta, který mi při koučování dokonce lhal a zkrátka nic nechtěl. Upřímně musím říct, že se mu nic nepodařilo. To se ani nedalo, protože prostě on se měnit nechtěl. Ale to byla chyba už od začátku, protože vlastně jsme ho s tím manažerem nedokázali nějak ovlivnit. Byl to zkrátka respektive jen pokus. My jsme s tím manažerem tušili, že s ním nepůjde moc udělat. Sám jeho manažer mi řekl, ať zkrátka jen udělám, co lze, ale prostě.... Protože opravdu nemůžete měnit člověka, když on nechce a vyklouzává Vám jak had, takže to byl nepovedený koučink. Ten základní předpoklad pro koučování je, že ten člověk chce se sebou něco dělat. Jinak to jsou stovky lidí, já to opravdu nemám spočítané, ale prostě vždycky to dobře dopadlo, vždycky se poposunuli, vždycky se někam vydali, něco nového rozjeli, nějak se podívali na tu svou situaci novým pohledem a získali alespoň chuť s tím něco dělat. Samozřejmě je to i o osudu, jako například v současné situaci. Vy jste se rozhodla a uvědomila si, jak a co vše chcete dělat a přijde koronavirus. Takže takhle to i máme jo, to je život, ale prostě důležitý je, že se rozhodnete, že si nějakou cestu najdete a jdete po ní, no a pak se učíme balancovat s tím, co přichází, co přináší život, takže když si takhle „prohlížím“ ty svoje klienty, tak mám pocit, že vždycky, protože, já bych z toho byla jinak hrozně nešťastná, kdyby mi to nevycházelo. Hledala bych

pak nějakou pomoc, co dělám špatně. Takže já mám ty zpětné vazby od klientů velmi dobré. K odbourávání bariér můj koučink klientům pomáhal vždycky a k dosažení cílů – jak říkám, otázka za prvé osudu a za druhé to hned nevidíte, protože ten člověk na tom potřebuje ještě nějakou dobu pracovat a mně se někteří klienti vydají na tu cestu a já nevím, zda nakonec opravdu dosáhli toho požadovaného cíle. Proto jsem ráda, když mě pak mí klienti informují, napíšou, nebo se doslechnu, že někdo někam postoupil a co dělá, takže jsem moc ráda, když o těch klientech vždycky něco vím, ale to už je potom život, jestli těch cílů jsme pak dosáhli, ale na cestu se vždy vydají. „

KOUČ 2 - žena, 63 let, kouč (Praha)

1. Pokud jde o Vaše klienty, jedná se spíše o ženy či muže, nebo je to genderově vyvážené? Rozhodně převažují muži.

2. Z jaké věkové kategorie k vám přichází nejvíce klientů?

Nejvíce klientů jsou ze starší věkové kategorie, je jim přes 50 let, něco mezi 50 až 65 lety. Hodně klientů mám ale i z věkové kategorie mezi 30–45 lety.

3. Z jakých pracovních odvětví se u Vás vyskytují klienti především?

Hlavně z oboru managementu, především z technických a finančních oborů.

4. Z jakého důvodu myslíte, že některé firmy mají pro své zaměstnance k dispozici kouče a některé nikoli?

Důvody jsou různé, koučování má 50/50 dobrou a špatnou pověst. Záleží do značné míry na HR strategii, rozvojových potřebách firmy a firemní kultuře. Velkou roli hraje i vztah managementu ke vzdělávání, povědomí o tom, co koučování ve smyslu profesní rozvojové metody je. U zahraničních firem je podstatné i to, zda mateřská firma koučování podporuje nebo ne.

5. Co se týče Vaší klientely a návštěvnosti koučování. Chodí k Vám každý klient pravidelně, například minimálně 1 x týdně, nebo jsou i tací, co se účastní koučinku pouze 1 x za měsíc, 1x za půl roku a i méně?

Požadovaná frekvence závisí na řešeném tématu, protože koučovaný potřebuje reálný čas na splnění svých úkolů. Obvyklé bývá setkání jedenkrát za 3 týdny.

6. Z jakých důvodů se podle Vás někteří jedinci ještě nikdy koučinku nezúčastnili?

Každý člověk je jiný, někdo koučování nepotřebuje. Koučování je zajímavé pro lidi, kteří chtějí realizovat změnu. Potom už záleží na tom, jakou rozvojovou metodu znají nebo si nechají doporučit. Koučování je velmi citlivá osobní záležitost, takže záleží i na osobní nebo zprostředkované zkušenosti.

7. V jaké oblasti rozvoje Vaši klienti využívají koučinku nejčastěji?

Protože koučuji v businessovém prostředí, osobní a profesní rozvoj jsou pro mě nedílnou součástí jeden druhého.

8. Jaká z forem koučování je s Vašimi klienty využívána nejvíce?

S klientem začínáme individuálním koučováním a z programu odchází s tím, že se umí sebekoučovat.

9. S jakými tématy k Vám klienti chodí nejvíce?

Hlavně work-life balance, existencionální otázky, emoční a sociální inteligence. Dále téma práce/kariéra a hodně také vztahy, jak mezilidské vztahy, partnerské vztahy, tak vztahy na pracovišti.

10. V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku?

Největší přínos pro klienta je životní/pracovní rovnováha a jeho sebeuvědomění, sebedůvěra a schopnost využít je ve svém životě, takže také osobní uspořádání. Pro zaměstnance především pracovní výkon a efektivita týmu.

11. Popište mi, jaké vnitřní psychologické bariéry k dosažení požadovaných cílů vnímáte u klientů nejčastěji?

Především sebelimitující přesvědčení. Klienti jsou často přesvědčení o nějaké možnosti řešení, která jim ale stále nefunguje. Mají tak především strach ze změny a obávají se riskovat.

12. Pohovořte o svých zkušenostech a názoru o efektivitě koučování. Jak často si myslíte, že koučování pomáhá k odbourávání bariér klientů a dosažení jejich stanovených cílů?

Koučování je účinné ve chvíli, kdy klientovi stojí za to udělat změnu. Vnitřní vůle ke změně, commitment, je klíč. V takovém případě je koučování jednou z možných metod, jak ji realizovat. Pokud změnu udělat nechce, tak mu nepomůže ani koučování ani nic jiného.

Koučování pomáhá tím, že si člověk uvědomuje sám sebe, své vzorce vnímání, rozhodování, chování, vztahování se k životu a světu, pak je koučování velice efektivní. Ne každé koučování je o odstraňování bariér. Pokud klient nějaké bariéry vnímá, pak je v koučování odkládá na pomyslné parkoviště a může se podívat na to, co řeší, bariérami nezatíženým pohledem.

KOUČ 3 - muž, 42 let, HR ředitel/kouč (Praha)

1. Pokud jde o Vaše klienty, jedná se spíše o ženy či muže, nebo je to genderově vyvážené?

Řekl bych, že stejně. Tudiž je to genderově vyvážené.

2. Z jaké věkové kategorie k vám přichází nejvíce klientů?

Řekl bych, že asi klienti mezi 30 a 50 lety. Dříve, mimo firmu, především starší klienti nad 60 let.

3. Z jakých pracovních odvětví se u Vás vyskytují klienti především?

Já se ve své práci setkávám nejvíce s manažery a obchodníky. Takže koučuji klienty především z pracovního oboru management a obchod/prodej/nákup.

4. Z jakého důvodu myslíte, že některé firmy mají pro své zaměstnance k dispozici kouče a některé nikoli?

Řekl bych, že stále koučuje menšina firem a jen vybrané zaměstnance. Málo zaměstnanců má dnes koučink ve firmě k dispozici. Myslím si, že to nepovažují za důležité a že je to stále poměrně drahý nástroj. Zároveň se možná někdy vyskytuje i obava, že zaměstnanec třeba kvůli koučinku nakonec odejde z firmy, nebo že se kouč od koučovaného dozví informace, které si vedení firmy s nikým sdílet nepřeje.

5. Co se týče Vaší klientely a návštěvnosti koučování. Chodí k Vám každý klient pravidelně, například minimálně 1 x týdně, nebo jsou i tací, co se účastní koučinku pouze 1 x za měsíc, 1x za půl roku a i méně?

Já koučuju zaměstnance jako interní kouč a HR manažer, takže koučuji lidi často, každého zaměstnance minimálně 1x týdně. Jak jsem se již zmínil, především zaměstnance z oblasti managementu a obchodu. Prodlevu než 1 x za měsíc už považuju za neúčinnou.

6. Z jakých důvodů se podle Vás někteří jedinci ještě nikdy koučinku nezúčastnili?

I když jsem sám koučink vyzkoušel jako koučovaný, nemám potřebu být často koučovaný. Takže většina lidí, kteří se koučování neúčastní, nebo nikdy nezúčastnili, tak nemají potřebu. Asi nejdůležitější je pro mě důvěra v kouče, že mu můžu sdílet i osobní až pro mě citlivé informace. A jako člověk od přírody nedůvěřivý těžko překonávám tuto bariéru. Myslím, že i cena koučinku pro jednotlivce, pokud mu ji nehradí firma, je stále vysoká.

7. V jaké oblasti rozvoje Vaši klienti využívají koučinku nejčastěji?

Typicky se začíná profesním, pak se přidává i osobní, viděl bych to tak 50/50.

8. Jaká z forem koučování je s Vašimi klienty využívána nejvíce?

Popravdě, praktickou zkušenost mám pouze s individuálním koučováním.

9. S jakými tématy k Vám klienti chodí nejvíce?

Snažím se ve své firemní praxi řešit převážně pracovní témata. Já se svými klienty, se zaměstnanci, řeším především téma práce/kariéra a vztahy na pracovišti. V těch osobních spíše naslouchám, než koučuju.

10. V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku?

Seřadil bych pořadí tak, že na prvním místě je sebevědomí/sebedůvěra, na druhém místě komunikace a na třetím uvolnění mysli.

11. Popište mi, jaké vnitřní psychologické bariéry k dosažení požadovaných cílů vnímáte u klientů nejčastěji?

Možná to hodnotím i podle sebe, ale nejvíc zásadní pro úspěch je podle mě otevřenost změně a u hodně klientů je hlavní vnitřní bariérou strach ze změny a obava před riskováním. Nebo také sebe klienti neřeší tak, jak ostatní. Myslím tím, že myslí na ostatní více než na sebe.

12. Pohovořte o svých zkušenostech a názoru o efektivitě koučování. Jak často si myslíte, že koučování pomáhá k odbourávání bariér klientů a dosažení jejich stanovených cílů?

Myslím, že je to o otevřenosti kouče i koučovaného. Někoho by kouč měl na základě svých zjištění předat třeba dál do psychoterapie, s někým ukončit spolupráci, pokud vidí, že zájem o změnu není skutečný. Stejně tak koučování by si měli otevřeně přiznat, zda to dělají pro sebe nebo proto, že je do programu někdo přihlásil. Myslím si, že otevřenost v tomto k sobě navzájem, pokud mají i nadále obě strany zájem o spolupráci, musí vést k úspěchům v koučinku. Takže pokud je klient opravdu přesvědčen, že chce dosáhnout požadovaného cíle, pak je klient vždy úspěšný, takže efektivita koučování je rozhodně vysoká

KOUČ 4 - žena, 48 let, kouč (Praha)

1. Pokud jde o Vaše klienty, jedná se spíše o ženy nebo muže, nebo je to genderově vyvážené?

Moji klienti jsou genderově vyrovnaní.

2. Z jaké věkové kategorie k vám přichází nejvíce klientů?

Klientů se na věk neptám. Odhaduji, že nejvíce klientů mám z věkové kategorie mezi 30–50 lety.

3. Z jakých pracovních odvětví se u Vás vyskytují klienti především?

Většina klientů je z managementu, obory jsou různé.

4. Z jakého důvodu myslíte, že některé firmy mají pro své zaměstnance k dispozici kouče a některé nikoli?

Firemní interní kouč je levnější, ale zaměstnanci se mu většinou tak neotevrou jako externímu kouči. Dle mého názoru někteří zaměstnavatelé tomu nevěří, že koučink je efektivní a že ty lidi někam posune, takže ho pak nedávají zaměstnanců ve firmě k dispozici. Pokud mají zaměstnance, kteří tomu sami nevěří a nechtějí se nechat koučovat, tak pak by ani nebyl efektivní. Spousta lidí tomu nevěří, že je to ta efektivní metoda. Koučovala jsem i jednoho klienta, který nechtěl, aby o tom věděla jeho firma, ani nechtěl přiznat, že se nechává koučovat. Důležitým bodem je tedy především chtít daného klienta se koučování účastnit.

5. Co se týče Vaší klientely a návštěvnosti koučování. Chodí k Vám každý klient pravidelně, například minimálně 1 x týdně, nebo jsou i tací, co se účastní koučinku pouze 1 x za měsíc, 1x za půl roku a i méně?

Koučuji většinou jedenkrát za 2 až 3 týdny.

6. Z jakých důvodů se podle Vás někteří jedinci ještě nikdy koučinku nezúčastnili?

Myslím, že to je zcela individuální a důvodů je mnoho. Mohu mluvit pouze za sebe. Jinak je to spekulace. Ve firmách, když mají zaměstnanci opravdu firemní kouče, tak se za nimi bojí jít, protože se bojí aby to ten kouč pak nesdílel s někým dalším. Bojí se toho, že se ti lidi mezi sebou ve firmě znají a tak, aby se o sobě navzájem nedozvěděli něco více. Někteří nechtějí sdílet ten svůj vnitřní život a svoje pochody a někteří opravdu nevěří tomu, že by to fungovalo. Nebo je tam ještě jedna věc, a to je to, že si pletou kouče s poradcem, psychologem, mentorem a mají všechny v jednom balíčku.

7. V jaké oblasti rozvoje Vaši klienti využívají koučinku nejčastěji?

Řekla bych, že je to tak 50/50. Klienti využívají koučování v oblasti osobního i profesního rozvoje. Většinou jsou totiž témata provázána.

8. Jaká z forem koučování je s Vašimi klienty využívána nejvíce?

Rozhodně individuální koučování.

9. S jakými tématy k Vám klienti chodí nejvíce?

Nejvíce s tématy jako jsou práce/kariéra, vztahy a osobní rozvoj, především zvládnání času.

10. V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku?

Každý klient je individualita, každý má jiné zadání a každému pomůže koučink v něčem jiném. Zaleží i na tom, kdo koučuje. Někdo umí koučovat na výsledek a někdo zase umí lépe koučovat na ty životní dovednosti jako je sebevědomí, sebedůvěra a zlepšování nějakých vlastností. Dále určitě pracovní výkon, efektivita práce, životní/pracovní rovnováha a komunikační dovednosti, určitě zaleží i na tom kouči. Jsou různé koučovací školy. Někdo umí lépe koučovat na výkon a někdo na emoce, sebevědomí, vlastnosti... Koučovat na výkon je lehčí, protože tam je ten cíl jednoznačnější.

11. Popište mi, jaké vnitřní psychologické bariéry k dosažení požadovaných cílů vnímáte u klientů nejčastěji?

Přesvědčení, která klientům neslouží, přesto se jimi řídí. Někdo si je jednou prostě jistý, že neumí například kreslit a věří tomu celý život, že to tak prostě je, a nemůže se toho zbavit. Klienti mají často problém vidět nové alternativy a často mají strach ze změny. Většina těchto věcí, které děláme tak děláme z toho důvodu, že máme nějakou zkušenost, a i když zkušenost nefunguje, nepodporuje nás v tu danou chvíli, tak nezkoušíme nové cesty, protože každá změna je pro člověka těžká. Každá změna vyžaduje čas, energii a nový pohled na danou věc. Častou bariérou u většiny klientů je samozřejmě i stres.

12. Pohovořte o svých zkušenostech a názoru o efektivitě koučování. Jak často si myslíte, že koučování pomáhá k odbourávání bariér klientů a dosažení jejich stanovených cílů?

Efektivita koučinku se odvíjí od mnoha faktorů. Odvíjí se od důvěry mezi koučem a koučovaným, důležitosti tématu pro klienta, vůle klienta věc změnit, práce klienta mezi sezeními, dovedností kouče a vyšší moci, jako je v současné době korona. Pokud vše ze zmíněného bude na škále od 1 do 10, kde 10 je nejvíce, na hodnotě 10, bude i efektivita na 10. Koučování pomáhá všem lidem, tam to spíš zaleží na tom, s čím oni klienti přijdou. Pokud přijdou s tématem, které pro ně není tak důležité, tak jim koučování moc nepomůže, ale pokud přijdou s důležitým tématem, pomůžeme jim to mnohem více. Měla jsem teď například klientku, maminku, která přišla s tématem, co dělat za aktivity s dětma během korony, a to je pak těžké. Takže opravdu záleží i na tématu, hrozně záleží na tom, jak důležité téma si klient zvolí. Další příklad klienta je, že přišel s důležitým tématem, že se chce věnovat jinému oboru v práci, oboru, který ho baví. Pak je pro toto téma koučování velice efektivní. Něco nás posune, něco nám udělá radost a pomůže, ale jaké nové aktivity s dětmi vymyslet, když je korona... Nebo jednou jsem koučovala paní, která přišla s tím, že neví, jakou si zvolit dlažbu na dvůr... Tak to je pak těžké někdy a koučování k tomu moc nepomůže, neposune. Takže fakt hrozně záleží na tématu. Já to na škále hodnotím číslem 8 až 10, kdy teda opravdu velice záleží na tématu, se kterým člověk přijde. Ale určitě je to efektivní nástroj pro rozvoj zaměstnanců ve firmách. Zaleží jen na lidech, kteří se koučinku účastní, jak toho pak dokáží využít. Kouč není od toho určovat téma, důležité je to, co si určují sami lidi.

KOUČ 5 – žena, 38 let, podnikatel/kouč (Praha)

1. Pokud jde o Vaše klienty, jedná se spíše o ženy či muže, nebo je to genderově vyvážené?

V mé klientele převažují ženy. Ale je to moje osobní preference a souvisí s mojí vlastní cestou seberozvoje. Obecně se domnívám, že rozdíl mezi pohlavími tak výrazný není. V čem pozoruji rozdíl je, že když manažer – muž začne považovat koučování za užitečný nástroj, tak ho do organizace snáze rozšíří právě muž, než manažerka – žena.

2. Z jaké věkové kategorie k vám přichází nejvíce klientů?

V podstatě ze všech kategorií mám klienty. Nejvíce asi mezi 25 až 50 lety. Vnímám však, že větší vliv a otevřenost ke koučování má životní zkušenost. To, že se přihodí něco, s čím si lidé nevědí rady sami nebo zjistí, že ne vše lze ovlivňovat a přizpůsobovat okolnosti svým požadavkům a představám, než věk.

3. Z jakých pracovních odvětví se u Vás vyskytují klienti především?

Tady je to u mě určitě ovlivněno tím, že dělám mindful koučink. Což je v České republice poměrně nové. Proto hlavními obory jsou bankovníctví/pojišťovnictví, IT a poradenské společnosti. Co se týká oblastí uvnitř firmy, tak rozhodně personalistika, management, marketing a obchod. Zahraniční klienti jsou ale i z řad výrobních firem, protože je v zahraniční mindfulness mnohem více rozšířená než v České republice.

4. Z jakého důvodu myslíte, že některé firmy mají pro své zaměstnance k dispozici kouče a některé nikoli?

Určující je, jak firma nahlíží na své zaměstnance. Pokud je považuje pouze za zdroje, často v oblasti vzdělávání využívá pouze „hard skills“. Pokud k lidem přistupuje jako k lidským bytostem, tak koučování zařazuje.

5. Co se týče Vaší klientely a návštěvnosti koučování. Chodí k Vám každý klient pravidelně, například minimálně 1 x týdně, nebo jsou i tací, co se účastní koučinku pouze 1 x za měsíc, 1x za půl roku a i méně?

Mindful koučink má standardní režim a to 8 pravidelných setkání, vždy jednou týdně nebo jednou za 14 dní. Pak se četnost setkání řídí potřebou klienta a je zpravidla 1x za měsíc po delší dobu.

6. Z jakých důvodů se podle Vás někteří jedinci ještě nikdy koučinku nezúčastnili?

Za hlavní důvod považuji to, že existuje skupina lidí, kteří na sobě nepotřebují pracovat. Souhlasím s takovým rozložením, které se často uvádí – 19 % lidí ve firmách jsou ti, kteří dělají rozvoj svůj i firemní. Tak 59 % lidí se „veze“, udělají tak zhruba to, co mají, ale sebe ani firmu nerozvíjejí a 22 % jsou lidé, kteří vše zpochybňují a kontruji. Taky se domnívám, že se za posledních 20 let, kdy se u nás koučování rozvíjí, se velmi snížila úroveň koučů a kvalita koučovací práce. Před 20 lety trval certifikovaný výcvik 2 až 3 roky, nyní je možné se certifikovat za 10 dnů. To může mnohé lidi odrazovat.

7. V jaké oblasti rozvoje Vaši klienti využívají koučinku nejčastěji?

Počáteční objednávka je zpravidla na profesní rozvoj, ale v podstatě 100 % klientů se v rámci profesní objednávky začne zabývat osobním rozvojem, porozumění sobě samým, svým postojům.

8. Jaká z forem koučování je s Vašimi klienty využívána nejvíce?

Nejvíce koučování Individuální a skupinové. Nyní nově začíná růst podíl i online.

9. S jakými tématy k Vám klienti chodí nejvíce?

Především work-life balance neboli životní/pracovní rovnováha. Dále workload management, pracovní přetížení, ztráta smyslu života/práce. Dále špatná komunikace, špatná schopnost se soustředit, problémy se spánkem, nefungující týmová spolupráce a nízké zapojení zaměstnanců.

10. V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku?

Přínosů koučinku vidím opravdu mnoho. Hlavně nalezení sebe sama, větší zpřítomnění se, vyšší sebeuvědomění a vyšší sebevědomí, sebedůvěra. Dále větší laskavost k sobě i k druhým, větší životní spokojenost a tím zpravidla i vyšší pracovní výkonnost a úspěšnost.

11. Popište mi, jaké vnitřní psychologické bariéry k dosažení požadovaných cílů vnímáte u klientů nejčastěji?

U týmových koučinků je to strach sdílet před kolegy svoje myšlenky a obavy. U individuálních je to tak individuální, že nemohu jednoduše popsat. Ale asi nejvíc je to obava. Obava před riskováním a strach ze změny, obava upřímně si něco přiznat, například vlastní nedokonalost, chyby a věci z minulosti, takže předchozí negativní zkušenosti, a postavit se tomu čelem, neutíkat před tím, opustit strategii „lakování skutečnosti na růžovo“.

12. Pohovořte o svých zkušenostech a názoru o efektivitě koučování. Jak často si myslíte, že koučování pomáhá k odbourávání bariér klientů a dosažení jejich stanovených cílů?

Já vnímám rozdíl mezi koučinkem a mindful koučinkem. Pokud bychom hovořili o škále od 1 do 10, kde 1 je nejméně a 10 nejvíce, tak mindful koučink se rozhodně pohybuje na škále 8 až 10. Častá zpětná vazba klientů je „tohle mě změnilo život“, „osvobodilo mě to od všech strachů, obav, přísnosti k sobě“. Taky tam má vliv délka, po kterou lidé s koučem pracují. Dlouhodobější programy se blíží na škále k 8 až 10. Několik setkání má přínos zpravidla mnohem menší, na škále tak mezi 4 a 5.

Příloha č. 7 Výsledky dotazníkového šetření

Re-spondent	Jaké je Vaše pohlaví?	Kolik je Vám let?	V jakém oboru pracujete?	Máte ve firmě koučink k dispozici?	Účastníte se koučování?	Z jakých důvodů jste se nikdy koučinku neúčastnil/a? (Ize vybrat více odpovědí)	Využíváte koučování častěji v oblasti osobního či profesního rozvoje?
1	Muž	30-39	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
2	Žena	18-23	Obchod/Prodej/Nákup	Nevím	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		Spíše k osobnímu rozvoji
3	Žena	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
4	Muž	30-39	Bankovníctví/Pojišťovnictví	Ano, po celou dobu	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		50/50
5	Žena	24-29	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
6	Žena	30-39	Zdravotnictví/Farmacie	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
7	Muž	24-29	Bankovníctví/Pojišťovnictví	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		Spíše k profesnímu rozvoji
8	Žena	51-60	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
9	Žena	30-39	Zdravotnictví/Farmacie	Ano, po celou dobu	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Všeho do času	
10	Žena	40-50	Vzdělávání/Školství	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
11	Žena	40-50	Zemědělství/Lesnictví/Ekologie	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
12	Muž	40-50	Informační technologie	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		Spíše k profesnímu rozvoji
13	Žena	24-29	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
14	Žena	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nedostatek času	
15	Žena	18-23	Doprava/Logistika	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
16	Muž	24-29	Věda/Výzkum	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nikdy jsem o koučování neslyšel/a; Využívám jiných služeb poradenství	
17	Muž	51-60	Vzdělávání/Školství	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
18	Žena	18-23	Ekonomika/Finance	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nikdy jsem o koučování neslyšel/a	
19	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
20	Muž	24-29	Ekonomika/Finance	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nikdy jsem o koučování neslyšel/a	
21	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
22	Žena	30-39	Ekonomika/Finance	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
23	Žena	18-23	Ekonomika/Finance	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nevím, v čem by mi to mohlo pomoci; Ve firmě mi nebyl nabídnut	
24	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
25	Žena	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
26	Žena	30-39	Bankovníctví/Pojišťovnictví	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
27	Muž	24-29	Pohostinství	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Nemohu pro sebe najít toho správného kouče	
28	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		Spíše k profesnímu rozvoji
29	Žena	51-60	Vzdělávání/Školství	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		Spíše k osobnímu rozvoji
30	Žena	40-50	Vzdělávání/Školství	Nevím	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
31	Muž	30-39	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
32	Žena	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku neúčastnil/a)	Využívám jiných služeb poradenství	
33	Muž	40-50	Ekonomika/Finance	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
34	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
35	Žena	30-39	Informační technologie	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji

36	Žena	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
37	Žena	30-39	Bankovníctví/Pojišťovnictví	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		Spíše k osobnímu rozvoji
38	Žena	30-39	Marketing	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
39	Žena	40-50	Vzdělávání/Školství	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
40	Žena	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nevím, v čem by mi to mohlo pomoci	
41	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Firma mi ho nenabízí	
42	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
43	Žena	61 a více	Výroba	Ano, ale pouze příležitostně	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
44	Muž	30-39	Výroba	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
45	Žena	30-39	Informační technologie	Nevím	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
46	Žena	40-50	Zemědělství/Lesnictví/Ekologie	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
47	Žena	40-50	Vzdělávání/Školství	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nikdy jsem o koučování neslyšel/a	
48	Žena	30-39	Cestovní ruch a turismus	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nikdy jsem se ke koučinku nedostala	
49	Muž	30-39	Strojírenství	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nedostatek času	
50	Muž	51-60	Polygrafie	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
51	Žena	40-50	Koučink	Ano, po celou dobu	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
52	Žena	40-50	Ekonomika/Finance	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		50/50
53	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Využívám jiných služeb poradenství	
54	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
55	Žena	24-29	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
56	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, po celou dobu	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		50/50
57	Žena	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nevím, v čem by mi to mohlo pomoci	
58	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
59	Muž	51-60	Zdravotnictví/Farmacie	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
60	Muž	40-50	Informační technologie	Ano, po celou dobu	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nevím, v čem by mi to mohlo pomoci	
61	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nedostatek času	
62	Muž	30-39	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
63	Muž	40-50	Management	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Plánuji v budoucnu využívat	
64	Žena	30-39	Bankovníctví/Pojišťovnictví	Ano, po celou dobu	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
65	Žena	51-60	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
66	Žena	40-50	Ekonomika/Finance	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nemohu pro sebe najít toho správného kouče; Nedostatek času	
67	Žena	51-60	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
68	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
69	Muž	30-39	Koučink	Ne, vůbec	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
70	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
71	Žena	30-39	Vzdělávání/Školství	Ano, po celou dobu	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
72	Žena	30-39	Informační technologie	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nemohu pro sebe najít toho správného kouče	

73	Muž	40-50	Ekonomika/Finance	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
74	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, po celou dobu	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
75	Žena	24-29	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
76	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
77	Žena	40-50	Marketing	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
78	Žena	51-60	Management	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
79	Muž	40-50	Informační technologie	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nevím, v čem by mi to mohlo pomoci	
80	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
81	Žena	24-29	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		50/50
82	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba; Nedostatek finančních prostředků	
83	Žena	40-50	Informační technologie	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
84	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
85	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
86	Žena	40-50	Marketing	Ano, po celou dobu	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		Spíše k osobnímu rozvoji
87	Žena	30-39	Informační technologie	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
88	Žena	51-60	Vzdělávání/Školství	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Využívám jiných služeb poradenství	
89	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, po celou dobu	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
90	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Koučování u nás ve firmě není k dispozici	
91	Muž	30-39	Bankovníctví/Pojišťovnictví	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
92	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, po celou dobu	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
93	Žena	30-39	Ekonomika/Finance	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
94	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
95	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nedostatek finančních prostředků	
96	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
97	Žena	30-39	Zdravotnictví/Farmacie	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
98	Muž	51-60	Management	Ne, vůbec	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		Spíše k osobnímu rozvoji
99	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
100	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
101	Žena	24-29	Ekonomika/Finance	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
102	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba	
103	Žena	30-39	Vzdělávání/Školství	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
104	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
105	Žena	24-29	Doprava/Logistika	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba; Využívám jiných služeb poradenství	
106	Žena	30-39	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
107	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, po celou dobu	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
108	Muž	40-50	Vzdělávání/Školství	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		50/50
109	Žena	18-23	Obchod/Prodej/Nákup	Ne, vůbec	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		Spíše k osobnímu rozvoji

110	Žena	30-39	Cestovní ruch a turismus	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nevím, v čem by mi to mohlo pomoci; Nikdy jsem o koučování neslyšel/a	
111	Muž	30-39	Strojírnoství	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nebylo potřeba; Nedostatek finančních prostředků; Nedostatek času	
112	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Není k dispozici všem zaměstnancům	
113	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Firma tomu není nakloněna	
114	Muž	40-50	Obchod/Prodej/Nákup	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k profesnímu rozvoji
115	Muž	61 a více	Management	Ano, po celou dobu	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
116	Muž	51-60	Bankovníctví/Pojišťovnictví	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ano, občas (cca 1x měsíčně)		50/50
117	Muž	51-60	Management	Ano, ale pouze příležitostně	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		Spíše k profesnímu rozvoji
118	Muž	51-60	Marketing	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
119	Muž	18-23	Informační technologie	Nevím	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nedostatek finančních prostředků	
120	Muž	18-23	Marketing	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
121	Muž	24-29	Zemědělství/Lesnictví/Ekologie	Ne, vůbec	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Nikdy jsem o koučování neslyšel/a	
122	Muž	30-39	Zdravotnictví/Farmacie	Ano, ale pouze příležitostně	Vůbec ne (nikdy jsem se koučinku nezúčastnil/a)	Využívám jiných služeb poradenství	
123	Muž	61 a více	Informační technologie	Ano, ale pouze příležitostně	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
124	Žena	40-50	Management	Ne, vůbec	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50
125	Žena	30-39	Obchod/Prodej/Nákup	Nevím	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		Spíše k osobnímu rozvoji
126	Žena	40-50	Personalistika/Lidské zdroje	Ne, vůbec	Spíše ne, zřídka (cca 1x za půl roku a méně)		50/50
127	Muž	61 a více	Doprava/Logistika	Nevím	Ano, často (min. 1x za 14 dní)		50/50

Respondent	Jakou formu koučování využíváte? (Ize vybrat více odpovědí)	Jaká témata Vás ke koučování přivádí? (Ize vybrat více odpovědí)	V čem osobně vidíte největší přínosy koučinku? (Ize vybrat více odpovědí)	Jaké u sebe vnímáte psychologické bariéry k dosažení Vašeho požadovaného cíle? (Ize vybrat více odpovědí)	Jak byste ohodnotil/a efektivitu koučování k odbourávání psychologických bariér a dosažení požadovaných cílů na škále od 1 do 10?
1	Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Životní/Pracovní rovnováha	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo; Pocit viny	8
2	Individuální koučování; Online koučování (např. přes Skype)	Rodina; Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Osobní uspořádání; Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra; Špatná kontrola času	9
3	Individuální koučování	Rodina; Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Zdraví	Osobní uspořádání; Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Předchozí negativní zkušenost; Strach ze změny a obava před riskováním	10
4	Týmové/Skupinové koučování; Sebekoučování; Online koučování (např. přes Skype)	Mezilidské vztahy; Práce/Kariéra; Finance; Zdraví; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Týmová efektivita; Životní/Pracovní rovnováha	Špatná kontrola času	8
5	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra	Komunikační dovednosti; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Vztahy	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra; Stres; Špatná kontrola času	6
6					

7	Týmové/Skupinové koučování; Sebekoučování	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra	Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management	Předchozí negativní zkušenost; Snění bez konkrétních představ; Stres	3
8	Sebekoučování	Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti; Životní/Pracovní rovnováha	Stres	10
9					
10	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy; Práce/Kariéra	Organizace času/Time management; Pracovní výkon; Životní/Pracovní rovnováha	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo; Strach ze změny a obava před riskováním; Špatná kontrola času	6
11	Individuální koučování	Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra; Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	9
12	Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Pracovní výkon; Týmová efektivita	Žádné	4
13	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Osobní uspořádání; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění myslí/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Nedostatek sil k překonání současné situace, neschopnost vidět alternativy pro svou situaci; Pocit viny	5
14					
15	Individuální koučování	Partnerské vztahy; Práce/Kariéra; Finance	Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra; Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	7
16					
17					
18					
19	Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra; Finance; Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti; Pracovní výkon; Životní/Pracovní rovnováha	Strach ze změny a obava před riskováním	7
20					
21	Individuální koučování	Rodina; Partnerské vztahy	Osobní uspořádání; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění myslí/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra; Pocit viny; Strach ze změny a obava před riskováním; Stres	9
22	Individuální koučování	Osobní rozvoj	Životní/Pracovní rovnováha	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo; Předchozí negativní zkušenost	7
23					
24	Individuální koučování; Sebekoučování	Partnerské vztahy; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění myslí/Duševní a psychická pomoc; Životní/Pracovní rovnováha	Žádné	9
25	Individuální koučování	Rodina; Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Zdraví	Osobní uspořádání; Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění myslí/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Předchozí negativní zkušenost; Strach ze změny a obava před riskováním	10
26	Sebekoučování	Partnerské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Zdraví; Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Osobní uspořádání	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední	8

			dání; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	místo; Předchozí negativní zkušenost; Strach ze změny a obava před riskováním	
27					
28	Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra	Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Pracovní výkon	Stres	7
29	Individuální koučování; Sebekoučování	Osobní rozvoj	Pracovní výkon	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	9
30	Individuální koučování	Práce/Kariéra	Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Životní/Pracovní rovnováha	Strach ze změny a obava před riskováním; Stres; Špatná kontrola času	9
31	Individuální koučování	Práce/Kariéra	Řízení podniku/Business management	Žádné	8
32					
33	Individuální koučování; Sebekoučování; Online koučování (např. přes Skype)	Rodina; Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Finance; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Osobní uspořádání; Pracovní výkon; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Životní/Pracovní rovnováha	Špatná kontrola času	7
34	Individuální koučování	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti; Zdraví	Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Životní/Pracovní rovnováha	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo; Pocit viny; Strach ze změny a obava před riskováním; Stres	9
35	Sebekoučování	Vztahy na pracovišti	Žádný přínos	Žádné	1
36					
37	Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Vztahy na pracovišti; Osobní rozvoj	Osobní uspořádání; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra; Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	8
38					
39	Sebekoučování	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Týmová efektivita	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo; Strach ze změny a obava před riskováním	8
40					
41					
42	Individuální koučování	Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Osobní uspořádání; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Předchozí negativní zkušenost	9
43	Individuální koučování; Sebekoučování; Online koučování (např. přes Skype)	Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Žádné	8
44	Individuální koučování	Práce/Kariéra	Organizace času/Time management	Špatná kontrola času	6
45	Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra	Komunikační dovednosti; Řízení podniku/Business management; Týmová efektivita	Žádné	8
46					
47					
48					
49					
50	Sebekoučování	Osobní rozvoj	Sebevědomí/Sebedůvěra	Žádné	5

51	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování; Online koučování (např. přes Skype)	Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Osobní uspořádání; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Někdy tzv. pro strom nevidím les = nedokáži se na sebe a svůj problém podívat s odstupem či očima jiného, abych našla řešení a tedy potřebuji vedení druhého.	9
52	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování; Online koučování (např. přes Skype)	Mezilidské vztahy; Partnerské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Zdraví; Osobní rozvoj	Osobní uspořádání; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra	8
53					
54	Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti; Osobní uspořádání; Týmová efektivita	Špatná kontrola času	6
55	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc	Sněžení bez konkrétních předstáv; Špatná kontrola času	6
56	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti	Osobní uspořádání; Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra	5
57					
58	Individuální koučování	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Osobní uspořádání; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	8
59					
60					
61					
62	Týmové/Skupinové koučování	Osobní rozvoj	Firemní kultura; Osobní uspořádání; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Vztahy	Špatná kontrola času	7
63					
64	Individuální koučování; Sebekoučování; Online koučování (např. přes Skype)	Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Osobní uspořádání; Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra; Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	8
65	Online koučování (např. přes Skype)	Mezilidské vztahy; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Organizace času/Time management; Sebevědomí/Sebedůvěra; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Životní/Pracovní rovnováha	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo; Stres	7
66					
67	Individuální koučování	Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Pracovní příležitost; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Vztahy	Stres	8
68	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti; Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti; Osobní uspořádání; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Žádné	7
69	Individuální koučování; Sebekoučování; Online koučování (např. přes Skype)	Rodina; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Sebevědomí/Sebedůvěra	Žádné	9
70					
71	Individuální koučování; Online koučování (např. přes Skype)	Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Osobní uspořádání; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management	Nejasný cíl	10
72					
73	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Organizace času/Time management; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra	Špatná kontrola času	9
74	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Firemní kultura; Komunikační dovednosti; Organizace času/Time management; Pracovní výkon; Řízení podniku/Business management; Týmová efektivita	Žádné	7

75	Individuální koučování	Mezilidské vztahy;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Osobní uspořádání;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo;Strach ze změny a obava před riskováním	8
76	Sebekoučování	Práce/Kariéra;Zdraví;Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti;Organizace času/Time management;Osobní uspořádání;Pracovní výkon;Sebevědomí/Sebedůvěra;Týmová efektivita;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Životní/Pracovní rovnováha	Nedostatek sil k překonání současné situace, neschopnost vidět alternativy pro svou situaci	5
77	Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra	Žádný přínos	Žádné	2
78	Individuální koučování;Sebekoučování	Mezilidské vztahy;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Vztahy	Předchozí negativní zkušenost	4
79					
80	Týmové/Skupinové koučování	Osobní rozvoj	Firemní kultura;Komunikační dovednosti;Životní/Pracovní rovnováha	Strach ze změny a obava před riskováním	7
81	Individuální koučování;Týmové/Skupinové koučování;Sebekoučování	Mezilidské vztahy;Partnerské vztahy;Vztahy na pracovišti;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti;Organizace času/Time management;Osobní uspořádání;Pracovní příležitost;Pracovní výkon;Týmová efektivita;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Vztahy;Životní/Pracovní rovnováha	Nedostatek sil k překonání současné situace, neschopnost vidět alternativy pro svou situaci;Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	8
82					
83	Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra	Vztahy	Žádné	3
84	Individuální koučování	Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Firemní kultura;Životní/Pracovní rovnováha	Špatná kontrola času	6
85	Individuální koučování	Mezilidské vztahy;Vztahy na pracovišti;Práce/Kariéra;Zdraví	Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra;Strach ze změny a obava před riskováním;Stres	5
86	Individuální koučování	Rodina;Zdraví;Osobní rozvoj	Osobní uspořádání;Sebevědomí/Sebedůvěra;Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra;Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	8
87	Individuální koučování	Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Pracovní výkon;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Životní/Pracovní rovnováha	Nedostatek sil k překonání současné situace, neschopnost vidět alternativy pro svou situaci	6
88					
89					
90					
91	Individuální koučování;Sebekoučování	Mezilidské vztahy;Partnerské vztahy;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Organizace času/Time management;Osobní uspořádání;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Vztahy;Životní/Pracovní rovnováha	Špatná kontrola času	7
92					
93	Individuální koučování;Sebekoučování	Práce/Kariéra;Zdraví;Osobní rozvoj	Pracovní výkon;Životní/Pracovní rovnováha	Špatná kontrola času	7
94	Individuální koučování	Vztahy na pracovišti;Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti;Organizace času/Time management;Osobní uspořádání;Pracovní výkon;Sebevědomí/Sebedůvěra;Vztahy;Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebedůvěra;Stres	8
95					
96					
97	Individuální koučování	Práce/Kariéra;Zdraví	Firemní kultura;Komunikační dovednosti;Vztahy	Strach ze změny a obava před riskováním	6
98	Individuální koučování	Rodina;Mezilidské vztahy;Partnerské vztahy;Práce/Kariéra	Komunikační dovednosti;Týmová efektivita;Vztahy	Strach ze změny a obava před riskováním	8
99	Individuální koučování	Rodina;Práce/Kariéra	Osobní uspořádání	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo;Předchozí negativní zkušenost;Strach ze změny a obava před riskováním	8

100	Individuální koučování	Mezilidské vztahy;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Podívat se na problém z jiné perspektivy	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo;Stres	5
101	Individuální koučování	Práce/Kariéra	Předání hodnocení	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebevědomí;Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo;Pocit viny;Stres	1
102					
103	Online koučování (např. přes Skype)	Rodina;Vztahy na pracovišti;Práce/Kariéra;Zdraví;Osobní rozvoj	Firemní kultura;Organizace času/Time management;Osobní uspořádání;Pracovní příležitost;Sebevědomí/Sebevědomí;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Vztahy;Životní/Pracovní rovnováha	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo;Snění bez konkrétních představ;Stres;Špatná kontrola času	9
104	Individuální koučování;Online koučování (např. přes Skype)	Mezilidské vztahy;Finance	Firemní kultura;Sebevědomí/Sebevědomí;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Vztahy	Nedostatek sil k překonání současné situace, neschopnost vidět alternativy pro svou situaci;Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo;Pocit viny	10
105					
106	Individuální koučování;Sebekoučování	Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Firemní kultura;Komunikační dovednosti;Organizace času/Time management;Osobní uspořádání;Pracovní příležitost;Sebevědomí/Sebevědomí;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Životní/Pracovní rovnováha	Pocit viny;Snění bez konkrétních představ;Stres;Špatná kontrola času	9
107	Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy;Zdraví;Osobní rozvoj	Firemní kultura;Organizace času/Time management;Týmová efektivita;Vztahy	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	7
108	Týmové/Skupinové koučování;Sebekoučování	Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Pracovní výkon;Sebevědomí/Sebevědomí;Životní/Pracovní rovnováha	Strach ze změny a obava před riskováním;Stres	7
109	Individuální koučování;Online koučování (např. přes Skype)	Rodina;Mezilidské vztahy;Partnerské vztahy;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Osobní uspořádání;Pracovní výkon;Sebevědomí/Sebevědomí;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Vztahy;Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebevědomí;Stres;Špatná kontrola času	10
110					
111					
112					
113					
114	Sebekoučování	Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti;Osobní uspořádání;Pracovní příležitost;Sebevědomí/Sebevědomí	Žádné	8
115	Individuální koučování;Online koučování (např. přes Skype)	Vztahy na pracovišti;Práce/Kariéra;Finance;Zdraví;Osobní rozvoj	Investiční plánování;Pracovní výkon;Řízení podniku/Business management;Životní/Pracovní rovnováha	Nedostatek sil k překonání současné situace, neschopnost vidět alternativy pro svou situaci;Stres	10
116	Individuální koučování;Týmové/Skupinové koučování;Online koučování (např. přes Skype)	Mezilidské vztahy;Partnerské vztahy;Vztahy na pracovišti;Práce/Kariéra	Komunikační dovednosti;Organizace času/Time management;Řízení podniku/Business management;Životní/Pracovní rovnováha	Strach ze změny a obava před riskováním;Stres;Špatná kontrola času	10
117	Týmové/Skupinové koučování	Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Pracovní výkon;Sebevědomí/Sebevědomí;Týmová efektivita;Životní/Pracovní rovnováha	Předchozí negativní zkušenost;Strach ze změny a obava před riskováním	9
118	Individuální koučování;Týmové/Skupinové koučování	Rodina;Partnerské vztahy;Finance	Komunikační dovednosti;Osobní uspořádání;Sebevědomí/Sebevědomí	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebevědomí;Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo;Pocit viny	9
119					
120	Online koučování (např. přes Skype)	Vztahy na pracovišti;Práce/Kariéra	Komunikační dovednosti;Osobní uspořádání;Pracovní příležitost;Sebevědomí/Sebevědomí;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebevědomí;Snění bez konkrétních představ	9
121					
122					
123	Týmové/Skupinové koučování	Mezilidské vztahy;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Komunikační dovednosti;Vztahy	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebevědomí;Pocit viny	5
124	Individuální koučování;Sebekoučování	Mezilidské vztahy;Partnerské vztahy;Vztahy na pracovišti;Práce/Kariéra;Osobní rozvoj	Osobní uspořádání;Řízení podniku/Business management;Týmová efektivita;Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc;Životní/Pracovní rovnováha	Žádné	9

125	Individuální koučování; Online koučování (např. přes Skype)	Finance; Osobní rozvoj	Organizace času/Time management; Osobní uspořádání; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Komplexy méněcennosti, nízké sebevědomí, malá sebevědomí; Strach ze změny a obava před riskováním	10
126	Individuální koučování; Týmové/Skupinové koučování; Sebekoučování; Online koučování (např. přes Skype)	Mezilidské vztahy; Vztahy na pracovišti; Práce/Kariéra; Osobní rozvoj	Organizace času/Time management; Osobní uspořádání; Pracovní výkon; Sebevědomí/Sebedůvěra; Týmová efektivita; Uvolnění mysli/Duševní a psychická pomoc; Vztahy; Životní/Pracovní rovnováha	Předchozí negativní zkušenost; Stres; Špatná kontrola času	8
127	Individuální koučování	Finance	Investiční plánování	Plnění očekávání druhých, kladení sám/sama sebe až na poslední místo	9

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Nicole Vosátková

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis