

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Koučování v podmínkách moderního podniku**  
**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**Mgr. Renata Oralová**

**Vypracovala:**  
**Jana Kazmířová**

**Brno 2012**

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Koučování v podmínkách moderního podniku“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 29. 3. 2012

-----  
Jana Kazmířová

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji paní Mgr. Renatě Oralové, za vedení, podporu a užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Láďovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Jana Kazmířová

# OBSAH

ÚVOD	2
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 SEZNAMTE SE S KOUČOVÁNÍM</b>	<b>4</b>
1.1 Vymezení základních pojmů	6
1.2 Odvětví koučinku	9
1.3 Koučování v praxi	12
1.4 Metody a techniky používané při koučování	18
1.5 Cíl koučování	21
1.6 Dílčí závěr	24
<b>2 MODERNÍ PODNIK A KOUČOVÁNÍ</b>	<b>25</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů	25
2.2 Hodnocení zaměstnanců	28
2.3 Systém vzdělávání zaměstnanců	29
2.4 Dílčí závěr	33
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>3 O KOUČINKU V PODMÍNKÁCH MODERNÍHO PODNIKU</b>	<b>34</b>
3.1 Definice problému, cíle výzkumu a hypotéza	35
3.2 Struktura průzkumného vzorku	39
3.3 Metody šetření	40
3.4 Výsledky výzkumu	42
3.5 Závěr a doporučení	68
<b>ZÁVĚR</b>	<b>70</b>
<b>RESUMÉ</b>	<b>72</b>
<b>ANOTACE</b>	<b>73</b>
<b>LITERATURA A PRAMENY</b>	<b>74</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>79</b>

# Úvod

Koučování je profese, která zažívá v celosvětovém měřítku období vzestupu. V České republice se jedná o obor, jenž se dostává do popředí společenského zájmu, tedy mimo sportovní oblast až na konci devadesátých let 20. století. Předchozí politický režim upřednostňoval systém „příkaz - kontrola - trest“, ve kterém pro osobnostní rozvoj či změnu uvažování nebylo místo.

Koučink ve spojení se znalostmi sociální pedagogiky, se pak stává rozvojovou metodou, využitelnou stejně tak dobře ve sportu, firemním prostředí, osobním životě, jakož i při práci v měnícím se problémovém sociálním prostředí a těsně navazujících aktivitách.

*„V sociální pedagogice platí více než v kterékoli jiné pedagogické disciplíně, že její cíle se mění se změnami společnosti v konkrétním historickém čase a na konkrétním území.“<sup>1</sup>*

*Předkládaná práce má část teoretickou a praktickou.*

Teoretická část objasní a přiblíží základní pojmy: *kouč, koučování, moderní podnik*. Představí zajímavá odvětví koučinku a vysvětlí rozdíl mezi interním a externím koučem. Popíše metody a techniky koučování v teorii i praxi. Připomíná nejdůležitější zásady při stanovení koučinkového cíle.

Druhá kapitola, *„MODERNÍ PODNIK A KOUČOVÁNÍ“* představí konkrétní moderní podnik – finanční instituci působící v České republice. Seznámí s řízením lidských zdrojů, hodnocením zaměstnanců a propracovaným systémem vzdělávání. Detailně přiblíží koučování v této finanční instituci.

---

<sup>1</sup> PŘADKA, M., KNOTOVÁ, D., FALTÝSKOVÁ, J. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2004. s. 16

Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření o úrovni koučinku mezi zaměstnanci moderního podniku, popisuje hypotézy, cíle dotazníkového šetření, vzorek respondentů. Přibližuje průběh dotazníkového šetření a vysvětluje metody šetření. Zpracované výsledky šetření budou prezentovány formou grafů a interpretací.

Cílem této práce „KOUČOVÁNÍ V PODMÍNKÁCH MODERNÍHO PODNIKU“, je získat zpětnou vazbu na moji práci kouče a koučování jako takové, které bylo v této firmě zavedeno před třemi lety.

Získané poznatky využiji nejen pro svůj profesní rozvoj a ke zkvalitnění mé práce interního kouče. Výsledky výzkumu budou také předány řediteli regionu, kde se výzkum uskutečnil, k dalšímu využití. Poznatky budou k dispozici mým kolegům, kteří pracují v ostatních regionech po celé České republice, s možností zorganizovat podobné dotazníkové šetření také u nich.

Současně si kladu za cíl poskytnout všem zájemcům o koučink a koučování základní informace o koučinku a koučování, než se začnou do odborných knih.

# 1 Seznamte se s koučováním

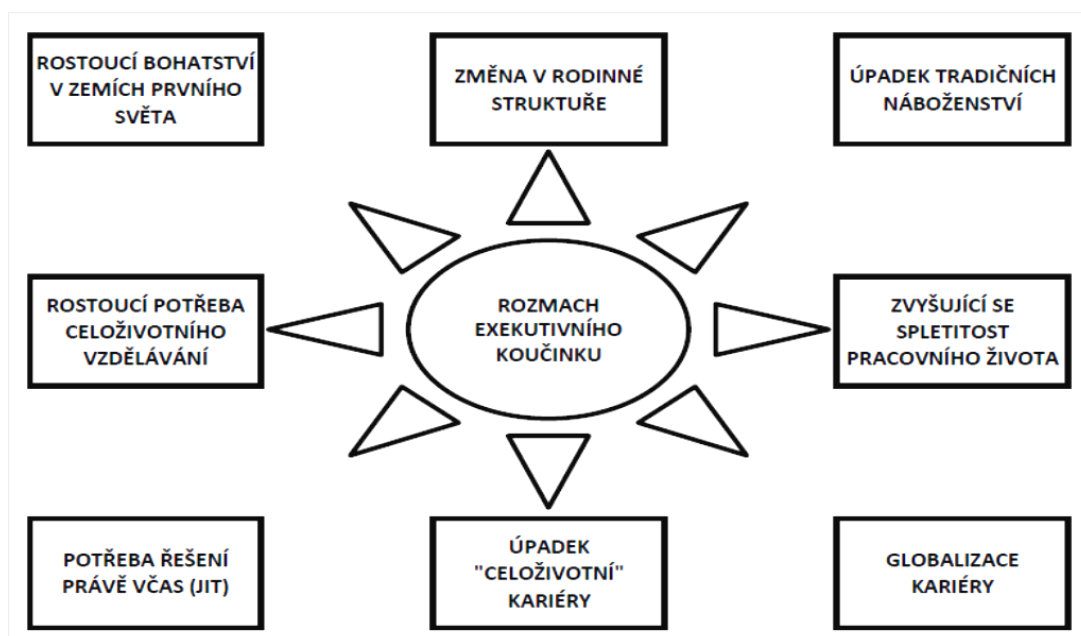
„Včera jsem byl chytrý. Proto jsem chtěl změnit svět. Dnes jsem moudrý.

Proto měním sám sebe.“

Sri Chinmoy, indický filosof

Koučování obecně, se stává fenoménem současné doby. Nebyl snad jedním z prvních předchůdců dnešních koučů právě Sokrates, když svými otázkami provokoval své vnímavé žáky? „Něco jako koučování vlastně existovalo odjakživa, jenomže se tomu tak neříkalo. Odehrávalo se mezi lidmi, kteří měli nějaké znalosti, a těmi, kdo se chtěli něco naučit. Bylo to předávání informací. Můstek mezi teorií a praxí.“<sup>2</sup>

Současná moderní doba, která s sebou přináší mnoho vymožeností a pozitivních změn, ale toho chce po nás mnohem víc, tím že klade na nás, na naše znalosti, na komunikační dovednosti stále větší nároky. Navíc ruku v ruce s tímto rozvojem jsme ovlivňováni celou řadou „kritických faktorů“<sup>3</sup> (obrázek 1).



Obrázek 1: Osm kritických faktorů (vlastní zpracování)

<sup>2</sup>Časopis. Marianne. Dostupný z WWW: <[http://www.marianne.cz/clanek/189/anette\\_reissfelder\\_i\\_uspech\\_se\\_da\\_naucit.html](http://www.marianne.cz/clanek/189/anette_reissfelder_i_uspech_se_da_naucit.html)> [cit. 2012-01-12].

<sup>3</sup> DEMBKOWSKI, S. 7 kroků efektivního koučování. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s.17

**Tyto faktory způsobují problémy v oblasti sociální, zdravotní, ekonomické i profesní.**

*„Výčet problémů, které jsou uvedeny, je pouze jakousi ukázkou příkladů, které stále budí k životu **sociální pedagogiku** a samozřejmě úpěnlivou každodenní sociální činnost, která má nejrůznější iniciátory, organizátory i uskutečňovatele...“<sup>4</sup>*

Vlivem globalizace, se problémy, zejména v sociální oblasti a průvodní patologické jevy, velmi rychle rozšířily také do České republiky a dalších zemí původního východního bloku.

Důsledkem těchto změn lidé trpí ve zvýšené míře depresi, syndromy vyhoření, jindy mají pocit, že na svou práci již nestačí. *„Hlavní příčinou neúspěchu je malá sebeúcta. Malá sebeúcta je pocit, že v něčem nejste dost dobří, že se s ostatními srovnáváte v negativním smyslu, přičemž jim přičítáte větší schopnosti, než ve skutečnosti mají a sobě menší.“<sup>5</sup>*

Jednotlivci, celé kolektivy, firmy a organizace, ať už se chtějí stát lídry v budoucím období, nebo si pouze kladou za cíl obstát a přežít, hledají odbornou pomoc a řešení.

**Jednou z možností účinné pomoci i v oblasti sociální je právě koučování.**

---

<sup>4</sup> PŘADKA, M. KNOTOVÁ, D. FALTÝSKOVÁ, J. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2004. s 16

<sup>5</sup> TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat*. Praha: Computer Press®, 1999. s. 29



## 1.1 Vymezení základních pojmů

**Kouč a koučování** je pro většinu z nás neodmyslitelně spjata se sportem. Bylo tomu ale tak vždy?

Slovo **kouč**, anglicky coach – neboli kočár je v anglickém jazyce doloženo od roku 1556, dnes se tváří sice „americky“, ale původ tohoto slova musíme odvozovat dle časopisu *Naše řeč* (1925)<sup>6</sup>, ze jména maďarské vesnice *Kocs*, kde si *kocsi* přepravou kočárem mezi Vídní a Budapeští od roku 1494, vydělával na živobytí. Odtud se do střední Francie pak dostává výraz *coche* a do angličtiny jako *coach*. Až mnohem později, v roce 1885 toto slovo proniká do sportu, kde postupně nabývá na významu, jak ho známe dodnes, tedy jako *coaching*, ve smyslu předávání rad, instrukcí a pomoci.

Ale vraťme se zpět ke kočáru. Byl to dopravní prostředek, který pomohl pohodlně překonat vzdálenost a dostat se tak snadněji k cíli. Kočár řídí kočí. Takže když se analogicky odtud přenesme ke koučování: Koučování vede kouč. Kouč je ten, kdo pomáhá snadněji najít cestu k cíli. Jinými slovy: Může pomoci koučovaným osobám vyřešit problém, zlepšit dovednosti, předat zkušenosti. Postupně posiluje jejich sebevědomí, společně překonávají bariéry a tím také zlepšuje jejich výkon.

**Kouč pomůže vyrovnat se s úspěchem a snadněji dosáhnout cíle.**

Pod pojmem **moderní podnik**, si lze představit jakoukoliv současnou firmu, organizaci či instituci, působící na trhu. Není podstatné, zda ke své činnosti využívá moderní technologie a výpočetní techniku, anebo historií osvěd-

---

<sup>6</sup> *Časopis: Naše řeč*, ročník 9 (1925), číslo 5.< <http://nase-rec.ujc.cas.cz/archiv.php?art=959>> [cit. 2012-02-02].

čené postupy a lidský potenciál. Moderní podnik může produkovat výrobky. Stejně tak dobře ale může zastřešovat oblast služeb, vzdělávání, financí. Zpravidla centralizuje určité služby a procesy, využívá outsourcing<sup>7</sup> v různých oblastech. Více času pak věnuje na rozvoj HR<sup>8</sup> procesů a rozvoji firemní kultury. Při organizaci a řízení jsou uplatňovány moderní prvky a metody. Podstatné je, jak pracuje s lidskými zdroji, jak jsou rozvíjeny HR procesy.

O jakém **moderním podniku** se píše v této práci? <sup>9</sup>

Jedná se finanční instituci, která působí na českém bankovním trhu více než dvacet let. Dřívější vlastník, stát - Česká republika, ji prodal zahraničnímu akcionáři, který ponechal pouze původní název a postupně uskutečnil zásadní změny. V tomto moderním podniku jsou zcela centralizovány činnosti, které přímo nesouvisí s bankovníčtím. Jedná se o mzdové a personální oddělení, účetnictví a daně, archivy, atp. Další činnosti, jako např. oblast správy budov, informačních technologií, úklidové služby, bezpečnostní a hlídací služby, byly outsorcovány. Tímto opatřením došlo ke snížení počtu zaměstnanců, kteří přímo nevykonávají bankovní činnost.

O to vyšší pozornost je věnována práci s lidskými zdroji. Je zde propracován systém vzdělávání pro jednotlivé pozice, ucelený způsob hodnocení, včetně kariérního růstu. Součástí řízení a vzdělávání je aplikace moderních postupů a metod.

**Jednou z nich je právě koučování.**

---

<sup>7</sup> Zajišťování části provozu organizace jinou, externí organizací. Je to označení, které vychází ze dvou základních slov: "out" - vnější a "source". *SLOVNÍK CIZÍCH SLOV*. Dostupný z WWW: [cit. 2012-03-21]. < <http://www.online-slovník.cz/slovník-cizich-slov/outsourcing>>

<sup>8</sup>HR = zkratka: "Humane" – lidské "Resource"- zdroje; překlad z angličtiny *ON LINE PŘEKLADAČ*. [cit. 2012-01-12]. Dostupný z WWW:< <http://www.onlineprekladac.eu/>>

<sup>9</sup>Přesný název banky není v této bakalářské práci uveden, dále bude používáno označení „finanční instituce“. ( Poznámka autora)

## TYOLOGIE MODERNÍHO PODNIKU DLE JOHNA P. KOTTERA<sup>10</sup>

### Srovnání organizace dvacátého a jedenadvacátého století

<u>DVACÁTÉ STOLETÍ</u>	<u>JEDENADVACÁTÉ STOLETÍ</u>
<b>STRUKTURA</b>	<b>STRUKTURA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Byrokratická</li><li>➤ Mnohoúrovňová</li><li>➤ Organizovaná podle předpokladu, že vrcholový management se bude věnovat řízení</li><li>➤ Charakterizovaná pravidly a postupy, které uvnitř podniku vytvářejí mnoho složitých vzájemných vazeb</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nebyrokratická, s menším počtem pravidel i zaměstnanců</li><li>➤ Omezená na několik málo úrovní</li><li>➤ Organizovaná podle předpokladu, že management se bude věnovat vedení Řízení bude úkolem zaměstnanců na nižších úrovních</li><li>➤ Charakterizovaná pravidly a postupy, které vytvářejí minimum vnitřních vzájemných vazeb vyplývajících z potřeby dobře sloužit zákazníkům</li></ul>
<b>SYSTÉMY</b>	<b>SYSTÉMY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jen málo informačních systémů sledujících výkonnost</li><li>➤ Distribuce informací o výsledcích pouze vedoucím pracovníkům</li><li>➤ Manažerský výcvik a podpůrné systémy slouží pouze vedoucím pracovníkům</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Řada informačních systémů sledujících výkonnost, především sledování údajů o zákaznících</li><li>➤ Široká distribuce informací o výsledcích</li><li>➤ Manažerský výcvik a podpůrné systémy přístupné řadě lidí</li></ul>
<b>KULTURA</b>	<b>KULTURA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zaměřená dovnitř</li><li>➤ Centralizovaná</li><li>➤ Pomalé rozhodování</li><li>➤ Politická</li><li>➤ Vyhýbající se rizikům</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zaměřená ven</li><li>➤ Posilující individuální pravomoci</li><li>➤ Rychlé rozhodovací procesy</li><li>➤ Otevřená a přímá</li><li>➤ Přístupnější riskantním krokům</li></ul>

Obrázek 2: Kotter John P., Vedení procesu změny, schéma č. 27 (vlastní zpracování)

<sup>10</sup> KOTTER, JOHN, P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. s.176

## 1.2 Odvětví koučinku

V současné době se můžeme setkat s koučem a koučováním nejen ve sportu a ve firmách, ale také na poli politickém, uměleckém, dokonce i ve školství. Dobrý kouč je nedílnou součástí každého sportovního týmu i jednotlivého sportovce.

Úspěšní umělci, politikové i celé politické strany mají také svého kouče. Koučovací styl vedení, výchovy a motivace lze použít v různých firmách a organizacích, snadno najde uplatnění v celé řadě činností a zaměstnání.

Koučovat lze jak manažery při práci, tak i *volnočasové* aktivity našich dětí. Koučujeme teanegery, aby našli sami sebe, aby zjistili, jak si zvolit budoucí profesi.

Koučink postupně proniká také do současného školství. Prvky koučovacích otázek a postupů směrem k žákům nacházíme i v *odborné pedagogické literatuře*, jako je např. *Psychologie pro učitele*, autorů Čápa a Mareše<sup>11</sup>.

Koučink se začíná uplatňovat i v *sociální oblasti* - využívá se při práci s nezaměstnanými<sup>12</sup>, koučovat lze i drogově závislé na skupinových terapiích.

Dokonce i tak intimní oblast, jakou je sex a partnerské vztahy lze koučovat.

Nejen z těchto důvodů se koučink dělí na celou řadu odvětví. Tam pak vidíme působit sportovní kouče, sexuální kouče, wellness kouče. Existuje obor koučování pro televizi – tzv. TV coaching, máme koučování pro zvládání kon-

---

<sup>11</sup> ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2007. např. Kapitola 7: „Pozitivní postupy povzbuzování jsou zejména:...”str. 258; ...dále kapitola 15: Učení z textu...Návodné otázky str.490-491; kapitola 17:Autoregulace učení str. 512-513

<sup>12</sup>VÍTEK,PAVEL. *Kurz Systemický přístup při práci s nezaměstnaným Lázničky 2005*. [cit.2011-08-04]. Dostupný z WWW: <<http://dalet.cz/Clanky/koucovani-nezam.pdf>>

fliktů, mentálního kouče ale i koučování zaměřené na životní hodnoty – tzv. life-time-coaching. Mnozí se učí být „sám sobě koučem“ – coach yourself.<sup>13</sup>

„Jsou země, a to hlavně ve Skandinávii, kde životní koučink je mnohem využívanější, než ten manažerský“.<sup>14</sup>

V řadě firem se setkáváme s přehnaným jevem, kdy i běžnému rozhovoru nadřízeného s podřízeným se nesprávně říká koučink, koučování. Velmi často, mnohdy nelogicky dochází k výměně slova trenér za kouč, jen právě pro to, že je to moderní.

## EXTERNÍ KOUČ, INTERNÍ KOUČ

Jaký je rozdíl mezi externím a interním koučem? Mají něco společného?

Jedním z trendů současné doby je najímání externích pracovníků - specialistů pro výkon určité práce. V případě koučování hovoříme o *externím kouči*. Výhodou externího kouče je, že do firmy přichází pouze na určitou dobu. Na organizaci v níž má působit, může nahlížet nezaujatě, zvenčí, není vázán vnitřními vztahy. Drží si odstup. Z psychologického hlediska, tím, že byl vybrán a dosazen, může být vnímán jako určitá autorita. Přináší nové myšlenky a osvědčené zkušenosti z předchozího působení.

Nevýhodou může být neznalost prostředí, procesů a souvislostí potřebných k určitým konkrétním krokům, při stanovení SMART<sup>15</sup> cílů a plánů rozvo-

---

<sup>13</sup> FISCHER - EPE, MAREN. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, s.r.o. 2006. s. 17

<sup>14</sup> ČLÁNEK: *O koučinku s Martou Annou Petrášovou, PCC*. [cit. 2008-10-01]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-28553680-o-koucinku-online-s-martou-annou-petrasovou-pcc>>

<sup>15</sup> DEMBKOWSKI, S. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s. 62

je jednotlivých zaměstnanců. Zde se mohou objevovat znaky povrchnosti. *Externí kouč* nenesse zodpovědnost za následující dlouhodobý vývoj. Pracovní smlouva o působení ve firmě je zpravidla podepsaná na konkrétní časový úsek. Po skončení smlouvy externí kouč odchází.

Určité negativum lze spatřit také ve finančních nákladech.

*Externí kouč* má mnohem vyšší finanční požadavky než *interní kouč*, který se rekrutoval přímo z daného prostředí, dané firmy. Firma na jedné straně investuje do vzdělání svého zaměstnance, umožní mu profesionální růst. Na druhé straně za to očekává určitou dávku loajálnosti a podpory. Což může být do jisté míry svazující, ale tomuto lze předejít vhodným organizačním zařazením interního kouče přímo pod ředitele firmy ( viz příloha č.1 Organizační schéma).

Znalost prostředí, procesů, zvyklostí a systémů pomáhá internímu kouči lépe se orientovat v problematice. Cíle a plány rozvoje mohou být konkrétně a srozumitelně nastaveny. Práce s lidmi je dlouhodobá a systematická, je možné ji operativně přizpůsobit nově vzniklé situaci.

*Externí kouč* se vzhledem k vyšším nákladům zpravidla věnuje nejvyššímu managementu.

*Interní kouč* je pak využíván pro střední management a vybrané řadové zaměstnance.

Externí i interní koučové pracují na osobnostním rozvoji koučovaných. Každý sice na jiné úrovni, ale právě pro to, že je prováděno plošně na všech úrovních, se koučování úspěšněji dostává do povědomí koučovaných. *Interní kouč*, v případě dobré spolupráce s externím koučem, má ideální příležitost rozšířit si své znalosti a vědomosti.

**Tato kooperace je oboustranně prospěšná.**

## 1.3 Koučování v praxi

Jak vlastně probíhá koučování?

Koučování začíná, když si kouč dohodne s koučovaným zakázku. Vlastně se nejedná o nic jiného, než že si nastaví rámcová pravidla své spolupráce, dohodnou se, co může být, nebo naopak nebude předmětem koučinku, připraví si společný časový plán. V ideálním případě koučovaná osoba přichází již se zcela jasným a přesným požadavkem na co se zaměřit.

Vlastní koučování pak probíhá tak, že se kouč zúčastňuje všech aktivit společně s koučovaným, jehož pak pozoruje, tzv. „stínuje“<sup>16</sup> při konkrétní činnosti. Například koučuje-li manažerské dovednosti, stínuje manažera při konkrétních krocích, jakými jsou například: příprava na poradu, způsob vystupování v průběhu porady nebo při rozhovoru s podřízenými. Sleduje, jak manažer rozděluje úkoly, dodržování termínů plnění. Zajímá se o manažerovu důslednost při jejich vymáhání.

V případě koučování sportovce, je sledována nejen fáze přípravy, trénink, sportovní výkon, ale také zvyky sportovce, životní styl i rodinné prostředí, zkrátka všechno, co ovlivňuje výkon.

Kouč si v průběhu aktivit pečlivě vede záznamy. Po vzájemné dohodě lze využít i moderní techniku, jakou jsou videokamery, diktafony atp.

Každou skončenou aktivitu společně s koučovaným cíleně a důkladně rozebírají, tak hledají prostor pro další rozvoj. V konkrétních případech lze stínování nahradit koučinkovým rozhovorem, kdy detailně procházejí postup, jak daná činnost probíhala, probíhá, anebo bude probíhat.

Ve všech případech si následně koučovaný stanovuje cíl – směr dalšího rozvoje ( viz dále bod 1.5 ).

---

<sup>16</sup> Stínování = technika, nebo činnost, kdy je kouč neustále přítomen, sleduje všechny činnosti – říkáme že „stínuje“ činnosti koučovaného „jako jeho stín“; pozn. autorky Jana Kazmířová

## KOUCOVACÍ ROZHOVOR

Koučování rozhovor je strukturovaný, má svůj řád a logickou návaznost.

Je založen na rovnosti vztahu. Není zde nadřizený ani podřizený. V žádném případě nelze koučink zaměňovat s hodnocením.

Konverzace s koučem má také funkci *didaktickou*. Správný kouč je empatický a musí umět navázat spojení s klientem. „Klient by měl sám zjistit co bude pro něho nejlepším řešením.“<sup>17</sup>

„Koučování vypadá jako přátelský rozhovor, jedná se ale o víc, než jen důvtipnou konverzaci“.<sup>18</sup>

Když kouč *aktivně naslouchá*, pak pečlivě poslouchá a nepřerušuje řeč druhého. Nereaguje na podněty odvádějící pozornost, měl by předem vytvořit bezpečné prostředí. Udržováním kontaktu pohledem projevuje zájem, a tím vytváří pocit sounáležitosti<sup>19</sup>.

„...To znamená, že nezraňuje klienta, nebagatelizuje problém, ale pozorně naslouchá, je taktní, nechává problém otevřený a dá klientovi čas na vnitřní zpracování situace...“<sup>20</sup> Reaguje vhodnou a přiměřenou gestikulací, bez afektu. Vnímá a eviduje klíčová slova.

---

<sup>17</sup>BAKOŠOVÁ, Z. *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2008. s. 194-195

<sup>18</sup>DEMBKOWSKI, S. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s.12

<sup>19</sup>Komerční banka a.s., *Obchodní taktika*. 2.vydání, Praha: 1998. s. 3 - 5

<sup>20</sup>BAKOŠOVÁ, Z. *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2008. s. 194-195



## VERBÁLNÍ A NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Součástí aktivního naslouchání je *verbální a neverbální komunikace*.

Hovoří se o tom, že v rámci jakékoliv komunikace vnímáme 80% zrakem, 55% věnujeme řeči těla, 38% intonaci hlasu a pouze 7% vnímáme obsah řečeného.<sup>21</sup>

*Neverbální komunikaci sleduje zkušený kouč průběžně. Zde je důležité uvědomit si, že „kouč není imitátor, nesnaží se být ani identický“<sup>22</sup>.*

Vzájemné porozumění v průběhu rozhovoru a uvolnění se, pak přenáší do podobných pohybů a gest, které se odvíjejí podle aktuální situace. Blízkosti, či vzájemnému oddalování v průběhu rozhovoru se říká *proximita*<sup>23</sup>. Důležité je, sledovat rovněž mimiku obličeje a doprovodná gesta. Oči a ústa patří k nejdůležitějším prvkům *neverbální komunikace*<sup>24</sup>.

Při *komunikaci* s koučovaným, vyzařuje z kouče pozitivní přístup a musí zapomenout na předsudky a předpojaté názory. *„Vnímání druhého člověka není pasivním zrcadlením toho co vidíme „na vlastní oči“, nýbrž jde o aktivní a tvořivý proces „rekonstrukce“ vnímaného člověka, jehož podstatou je to, že z prchavých vnějších projevů chování člověka usuzujeme na jeho troalejší a hlubší charakteristiky, tj. vlastnosti, které determinují jeho chování.“<sup>25</sup>*

---

<sup>21</sup>PAVLÍČKOVÁ, H. *Manažerská psychologie-learning package*. Brno: BIBS® 2011/2012. s.19

<sup>22</sup>FISCHER - EPE, MAREN. *Koučování:zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál,s.r.o. 2006. s. 28

<sup>23</sup>PAVLÍČKOVÁ, H., *Manažerská psychologie*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o, Ostrava – Přívoz, 2008. s. 24

<sup>24</sup>PAVLÍČKOVÁ, H. *Manažerská psychologie-learning package*. Brno: BIBS® 2011/2012, s.19

<sup>25</sup>VÍZDAL, F. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010, s.86.

Při *verbální komunikaci* kouč mapuje význam slov. Stejné slovo mohou různí lidé chápat různě. Nevstupuje do odmlk koučovaného, což znamená, že umí pracovat s tichem. Stále má na zřeteli *srozumitelnost* pro klienta a pozitivní vyjadřování. „*Citlivé koučování je proces vzájemného uhýbání a přihrávání*“<sup>26</sup>

## ZPĚTNÁ VAZBA

„*Lidé o sobě navzájem hovoří, sdělují si informace a většinou také chtějí slyšet reakce na své jednání...Oproti pouhé běžné komunikaci je zpětná vazba něco, co potřebujeme ke svému vývoji, co tento vývoj často vyvolá, inspiruje, provokuje...Zpětná vazba v širším slova smyslu je nástroj, umožňující učit se ze svých chyb a opakovat úspěchy.*“<sup>27</sup>

V případě, že podávám zpětnou vazbu, popisuji pouze to co vidím a vnímám, čeho by si mohli všimnout také ostatní. Nejedná se o hodnocení. Používáme věty začínající slovy: *vidím; působíš na mě; líbí se mi; I zde je důležité zachovat pozitivní úroveň rozhovoru.*

- *Klienta informuj o chování, jednání, nehodnoť toto chování, jednání*
- *Popisuj chování, jednání, nikoli klienta jako takového*
- *Poskytuj specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení*<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> HENDRICH, FRITZ, *Energie čtyř elementů při vedení a řízení lidí*. Praha: Euromedia Group k. s. – Knižní klub v Praze, 2011, s.81

<sup>27</sup> REITMAYEROVÁ, E. BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. s. 10

<sup>28</sup> MotivP s.r.o, *Individuální řízení výkonu pro KB*. Brno: Agentura MotivP s.r.o, 2008. s.4

## KOUČOVACÍ OTÁZKY

Součástí *verbální komunikace* je kladení otázek. Ptát se, znamená udržet si iniciativu a vést rozhovor žádoucím směrem. Jako když se ptá reportér.<sup>29</sup>

### **Kouč při rozhovoru používá různé typy otázek:**

- **Otevřené otázky** začínají slovy: KDY, CO, KOLIK, KDO, JAKÉ...  
Na tyto otázky nelze odpovědět ano, ne. Vyžadují popisnou více-slovnou odpověď. Nedoporučuje se začínat PROČ a JAK. Odpovědi na tyto otázky spouští obranný mechanismus: V případě PROČ je to se snahou obhájit se. Odpovědi na otázku JAK začíná analytický rozhovor.
  
- **Uzavřené otázky:** jsou svazující, očekávají odpověď stručnou, jedno-slovnou, velmi často postačí odpověď ANO, NE. Navíc nedávají možnost vyjádřit se přesně. „Dokonce nenutí tázaného se zamyslet...“<sup>30</sup>  
Příklad: „Představil jste se klientovi?“ místo „Co konkrétně jste řekl, když jste se představoval klientovi?“
  
- **Cirkulární otázky**<sup>31</sup>: Koučovaný o sobě hovoří jakoby z pohledu další nepřítomné osoby, například takto: „Kdybych se zeptala nějakého klienta, jaký měl z toho jednání pocit, jak jste byl připraven? Jak by o vás hovořil klient? Co by o vás řekl nadřízený náměstkovi, když jste se vrátil z jednání?...“

---

<sup>29</sup> HERNDL K., *Rukověť profesionálního prodejce*, Praha: Grada Publishing a.s., 2004. s.59-62

<sup>30</sup> WHITMORE, J., *Koučování*, Praha: Management Press, 2011. s.58

<sup>31</sup> FISCHER - EPE, MAREN., *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*, Praha: Portál, s.r.o., 2006 s. 47: pojem „Cirkulární otázky“ zavedl tým rodinné terapeutky Mary Selvini Palazzoli v Miláně

- **Otázky hypotetického řešení**<sup>32</sup> začínají např. slovy: „Představte si, že by jste se ráno probudil / Představte si, že byste potkal kouzelného dědečka a bylo by to vyřešeno... Jak by jste to poznal? Co by bylo jinak?...“ Koučovaný, se přenesse přes problém, dívá se jakoby do budoucnosti, uvažuje o skrytých možnostech řešení.

**Dobré koučinkové otázky jsou jednoduché a jsou pokládány za určitým účelem.**



Obrázek 3: Můj zákazník, neznámá bytost<sup>33</sup>

*„Největší nedorozumění vznikají z nedostatku osobní komunikace – a ta pak vážne v důsledku vzniklých nedorozumění.“<sup>34</sup>*

<sup>32</sup> FISCHER - EPE, MAREN. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, s.r.o., 2006 s. 48

<sup>33</sup> HERNDL K. *Rukověť profesionálního prodejce*, Praha: Grada Publishing a.s., 2004. s.61

<sup>34</sup> HAVEL Václav, *článek internet- z dotazů novinářů*. [cit. 2009-02-17]. Dostupný z WWW: <<http://my.opera.com/turecko/blog/index.dml/tag/Mobily>>

## 1.4 Metody a techniky používané při koučování

Má koučování pravidla?

Existuje celá řada *koučovacích metod, technik a doporučených postupů*, které jsou detailně popsány v odborné literatuře s touto tematikou. Představím zde techniky a metody, se kterými pracuji nejčastěji.

Mezi nejznámější používané metody při koučování patří metoda „GROW“.<sup>35</sup>

Sir John Whitmore ji odvodil z prvních písmen anglického překladu slova růst, zvyšování = „GROW“. Jak píše ve své knize o koučování:

*„Jedná se o ucelené série vhodně položených otázek, mířící do čtyř různých oblastí“<sup>36</sup>:*

**CÍLE (Goal Setting)**, a to jak na cíl daného setkání, tak cíle krátkodobé, dlouhodobé.

Zjištění skutečného stavu věcí – prověření **REALITY (Reality)**.

**MOŽNOSTI (Options)** a alternativní strategie nebo postupy činnosti

Co se má udělat, **KDY** se to udělá, **KDO** to udělá a jaká je **VŮLE** a odhodlání to udělat (**What, When, Who, Will**)<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup>WHITMORE, J.Koučování. 3. vydání Praha: Management Press, 2011. s.67

<sup>36</sup>WHITMORE, J.Koučování. 3. vydání Praha: Management Press, 2011. s.67

<sup>37</sup>WHITMORE, J.Koučování. 3. vydání Praha: Management Press, 2011. s.66

Jiný pohled na metodu GROW – rozpracovaný do přehledné tabulky:<sup>38</sup>

<b>G</b>	<b>R</b>
<b>CÍL</b>	<b>REALITA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Shoda na tématu pro diskuzi</li> <li>* Shoda na konkrétních výsledcích</li> <li>* Dlouhodobější cíle pokud jsou vhodné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Uvítat sebereflexi</li> <li>* Nabídnout konkrétní příklady zpětné vazby</li> <li>* Vyhnout se nebo zabránit doměnkám</li> <li>* Vypustit z hlavy nepodstatné historky</li> </ul>
<b>O</b>	<b>W</b>
<b>PŘÍLEŽITOST</b>	<b>VŮLE / SHRNUTÍ / CO DÁL ?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zahrnout všechny typy možností</li> <li>* Být otevřený klientovým návrhům</li> <li>* Poskytovat návrhy pečlivě</li> <li>* Ujistit se o provedeném výběru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Připravit plán</li> <li>* Určení možných překážek</li> <li>* Přeměnit kroky na konkrétní a načasovat je</li> <li>* Souhlas s pomocí</li> </ul>

Obrázek 4: The GROW model (vlastní zpracování)

## DALŠÍ TECHNIKY KOUČOVÁNÍ

V rozhovoru s koučovaným jsou cíleně využívány další konkrétní techniky jako je například:

- *Odložení do poličky* – kouč se dohodne s koučovaným, že toto téma, o kterém právě nebudou hovořit, odloží tzv. „do poličky“. K tématu se tak lze postupně vrátit kdykoliv později.
- *Metoda trychtýře* – kdy se postupuje od obecného ke konkrétnímu. Od rozsáhlého celku k jednotlivým detailům. Zužuje se okruh probíraných bodů až zůstane ten, který bude probrán.

<sup>38</sup> DEMBKOWSKI, S. ELDRIDGE, F. HUNTER, I.. 7 kroků efektivního koučování. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s.90

- **Technika škálování** – umožňuje změřit postoj koučovaného, změřit splnitelnost, ztotožnění se s danou problematikou. Škálováním lze převést kvalitativní odpověď na kvantitativní. Například: „Kolik bodů si dáváte pro splnění tohoto úkolu na stupnici 1 až 10?“ V případě, že koučovaný použije nižší číslo než 7, je předpoklad splnění úkolu velmi nízký. Na základě vlastních zkušeností doporučuji úkol (cíl) upravit či vyměnit.
- **Shrnutí – parafrázováním** – kouč zopakuje ve zkrácené formě vše, co již bylo řečeno dříve, například: „*Takže vy říkáte, že jste již zkusili...*“<sup>39</sup>
- **Shrnutí – zopakováním** – za použití jiných slov stejného významu. Tím si kouč ověří, zda správně porozuměl tomu co koučovaný řekl.<sup>40</sup>

## METODA „INNER GAME“

Sportovní svět převrátila „naruby“ metoda *Inner game*, která se zaměřuje na odbourání vnitřních bariér sportovce. Sportovci po velmi krátké době dosahovali vyšší výkony, aniž by kouč příliš rozvíjel technickou stránku jejich hry<sup>41</sup>. Metoda úzce souvisí s transpersonální psychologií. Ne všichni koučové ji považují za rovnoprávnou s ostatními technikami, připomíná Sir Whitmore.<sup>42</sup>

Používání a střídání různých komunikačních technik spolu s kladením otázek směřuje k *vytvoření cíle*.

<sup>39</sup> FLEMING, I. TAYLOR, A.J.D. *Koučink*. Vyd.1. Praha: Portál, 2005. s.48

<sup>40</sup> DEMBKOWSKI, S. ELDRIDGE, F. HUNTER, I.. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s. 163

<sup>41</sup> WHITMORE, J.Koučování. 3. vydání Praha: Management Press, 2011. s. 20

<sup>42</sup> WHITMORE, J.Koučování. 3. vydání Praha: Management Press, 2011. s. 217 - 238

## 1.5 Cíl koučování

Hlavní myšlenkou a podstatou koučování je *posunout koučovaného dál, odbourat bariéry, případně dodat odvalu ke změně určitého chování, nastartovat ho správným směrem.*

*Ať si ho nazveme jakkoliv: plán nebo cíl, směr dalšího rozvoje či kariérní cíl, vždy si ho stanovuje koučovaný ve spolupráci s koučem. Ideální stav je, když si koučovaný cíl vytváří pod vedením kouče jako by sám.*

**Mnohem lépe se s ním ztotožní a přijímá ho za „vlastní“.**

### ZÁSADY PRO STANOVOVÁNÍ CÍLE

Cíl by měl být tzv. „SMART“<sup>43</sup>, kde první písmena charakterizují body, které mají být při tvorbě cíle dodrženy:

<b>S</b>	<b>srozumitelný/specifický</b>	Je určitý, konkrétní
<b>M</b>	<b>měřitelný</b>	Je druhými pozorovatelný a lze říci, jestli byl už dosažen či nikoliv
<b>A</b>	<b>akceptovatelný/atraktivní</b>	Jsou zohledněna možná omezení, někdy ambiciózní, musí vědět proč
<b>R</b>	<b>realizovatelný</b>	I když je náročný, je dosažitelný
<b>T</b>	<b>termínovaný/časovaný</b>	Bez stanovení termínu, je cíl pouhým přáním

Obrázek 5: Zásada SMART cíle<sup>44</sup> (vlastní zpracování)

<sup>43</sup> DEMBKOWSKI, S. ELDRIDGE, F. HUNTER, I.. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s. 62

<sup>44</sup> MotivP s.r.o, *Individuální řízení výkonu pro K*. Brno: Agentura MotivP s.r.o, 2008. s. 20



- **Další zásadou vztahující se k cíli**, je jeho *forma*. Vyžaduje se *písemná forma*. Každý kouč si v návaznosti na své zkušenosti, nebo oblast ve které působí, zpravidla vytváří vlastní typ formuláře (příloha č. 2 Koučinkový cíl - příklad formuláře). Takto je cíl jasně strukturován, kdykoliv přesně ověřitelný a vymahatelný. Formulář zpravidla, a to se *doporučuje*, vypisuje koučovaná osoba pod vedením kouče.
  
- **Cíl je po stránce gramatické vyplňován v 1.osobě**, tím je posíláno přijetí cíle a ztotožnění se s ním. V praxi to znamená – já udělám, já vyřeším, já jsem zodpovědný. Z tohoto důvodu jsou používány formulace typu: *Představím se klientovi jménem a příjmením...* Zcela nevhodné jsou formulace typu: *Představení se celým jménem...* nebo: *Představovat se celým jménem...*
  
- Po ujasnění a vytvoření cíle, je důležité ověřit si *vlastnictví* daného cíle, tzn. na kolik je koučovaný se svým cílem ztotožněn, kolik bodů si dává pro splnění tohoto cíle.<sup>45</sup>

*„Jen cíl reálný, a zároveň podnětný tak aby byl motivující má šanci na splnění...“<sup>46</sup>*

Po té koučovaný pracuje na svém rozvoji jak bylo dohodnuto – pod vedením nadřízeného, případně zkušenějšího kolegy.

---

<sup>45</sup> Pro ověření vlastnictví cíle lze využít např. již zmíněnou techniku „škálování“. Může nastat situace, že se nepodaří nastavit přijatelný cíl, pak záleží, jak byla postavena zakázka, kdo ji zadal. Tato situace se řeší individuálně.

<sup>46</sup> DEMBKOWSKI, S. ELDRIDGE, F. HUNTER, I.. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s. 67

Na příštím setkání se kouč spolu s koučovaným vracejí ke splnění cíle a společně vyhodnocují úspěšnost plnění.

**Rozebírají kroky a činnosti, které podpořily splnění cíle, nebo naopak vedly k jeho nesplnění.**

## 1.6 Dílčí závěr

Koučink je něco, co se jeví jako *vrozená lidská schopnost*. Každou schopnost je potřeba dále upravovat a zdokonalovat. Koučink je o individuálním rozvoji, který pomáhá probouzet a odhalovat vnitřní potenciál. *Využívá celou řadu komunikačních metod a technik*. Podporuje, povzbuzuje, ale současně přenáší zodpovědnost přímo na daného jedince.

Při koučování lze úspěšně použít Kolbův cyklus učení<sup>47</sup>, který vychází ze zkušeností: Koučovaný nejprve prožívá konkrétní zkušenost, která vychází z konkrétní činnosti, nebo akce „Něco se stalo“ → aktivně vnímá a odpovídá si na otázku „Co se stalo?“ „Jak jsem zareagoval?“ → hledá příčiny a přemýšlí „Co z toho plyne?“ „Co mohu udělat jinak?“ → vzniká tak další, bohatší zkušenost a otázka „Co dál?“.

**Při koučování je důležité začít vždy konkrétní zkušeností.**



Obrázek č. 6: Kolbův cyklus učení (vlastní zpracování)

Podobně jako Kolbův cyklus učení, uzavírá se při koučování jeden okruh tím, že postupuje na vývojové spirále výše.

<sup>47</sup> REITMAYEROVÁ, E. BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. s. 23

## 2 Moderní podnik a koučování

*„ Lidé se cítí mnohem pohodlněji se starými problémy, než s jejich řešeními ...“*

*John Calvin Maxwell*

Předmětná finanční instituce je moderní peněžní ústav, který nabízí svým klientům širokou škálu moderních produktů. Je součástí velké mezinárodní skupiny. Hlavním cílem společnosti je poskytovat klientům vysoce sofistikované produkty a flexibilně reagovat na měnící se prostředí. Vizí společnosti je stát se referenční bankou na Českém trhu a poskytovat kvalitní služby zákazníkům.

Obecně lze říci, že : *„Cílem je ekonomická výkonnost banky na jedné straně a spokojenost a pracovní seberealizace zaměstnanců na straně druhé.“*<sup>48</sup>

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

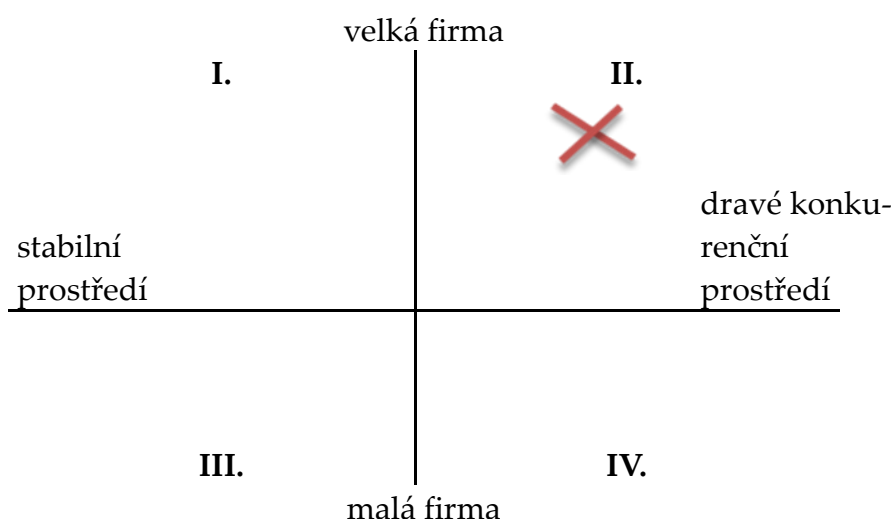
Popisovaná finanční instituce je významným subjektem také z pohledu trhu práce, neboť počet zaměstnanců se blíží 10 tis. osob. Trvale se umísťuje do 10. místa na *žebříčku nejžádanějších zaměstnavatelů*, vzhledem k tomu, že pracovat pro tuto finanční instituci je do jisté míry také prestižní záležitostí. Proto má banka tu výhodu, že její zaměstnanci jsou velmi *loajální*, i přesto, že jsou na ně z hlediska lidských zdrojů kladeny *vysoké nároky*. V organizaci je velmi nízká fluktuace. Zaměstnanci jsou nejen loajální, ale i motivovaní a s odpovídající úrovní vzdělání.

---

<sup>48</sup> MARQUES,C. JIRÁSEK, F. a kol., Řízení lidských zdrojů. Praha: ©Bankovní institut,a.s. Praha, 1996. s. 3

„Naší filozofií je budovat se zaměstnanci dlouhodobé partnerství, založené na vzájemné důvěře a otevřené komunikaci.“<sup>49</sup>

„Podle Typologie organizací dle L. Kostroně (obrázek 7), se předmětná finanční instituce řadí do II. kvadrantu mezi velké firmy, které se pohybují v silném konkurenčním a dynamicky se měnícím prostředí, které je poznamenané vleklou krizí bankovního sektoru. „Potřebuje mít stabilitu velké lodi, se kterou jen tak něco nezakymáci, současně musí mít výtečné manévrovací schopnosti a schopnosti pružné reakce“.<sup>50</sup>



Obrázek 7: Typologie organizací dle L. Kostroně (vlastní zpracování)

Personální strategie se v této finanční instituci vytváří pro období 2 – 3 let, úzce navazuje na obchodní strategii. Operativně se přizpůsobuje vzniklé situaci. Firma zaměstnává různé zaměstnance, od konzervativních, kteří směřují svou činnost jako by dovnitř a podporují ty „akční“, kteří prezentují firmu

<sup>49</sup>KOMERČNÍ BANKA, *Sekce kariéra, titulní strana* [cit. 2011-10 -20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/kariera/kb-jako-zamestnavatel/index.shtml>>

<sup>50</sup>HRONÍK, F. RINDOŠOVÁ, L. *Managing People*. Brno: International Business School®, 2010/2011, s.10

navenek.“<sup>51</sup> Personální řízení má daná pravidla, upravená vnitřními jednoznačně komunikovanými předpisy a postupy. Je zde propracovaný systém nábory, získávání nových pracovníků, navazující způsob hodnocení, vzdělávání, odměňování a benefitů. Nedílnou součástí je vyhledávání a výchova „Talentů“.

Firemní kultura je jasně koncipovaná. Součástí je vlastní etický kodex. Tato banka, jako jediná na Českém trhu, zpřístupnila na svých internetových stránkách „Pravidla jednání skupiny a etické zásady jejich zaměstnanců.“<sup>52</sup> Rovněž je zde kladen důraz na *sociální odpovědnost*. Finanční instituce založila Nadaci Jistota, která téměř dvacet let patří podle žebříčku Fóra dárců mezi 10 největších firemních nadací v Česku.<sup>53</sup>

**Ve finanční instituci jsou jasně proklamovány tyto hodnoty: profesionalita, týmový duch a inovace.**

---

<sup>51</sup> HRONÍK, F., RINDOŠOVÁ, L. *Managing People*. Brno: International Business School®, 2010/2011, s. 10-11

<sup>52</sup> KOMERČNÍ BANKA, *O bance*. [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/o-nas/eticky-kodex-kb/kb-strucny-prehled-eticky-pravidel.pdf>>

<sup>53</sup> Nadace Jistota – podporuje zejména vznik BABYBOXŮ, podpora SOS dětských vesniček, polohovací lůžka. KOMERČNÍ BANKA, *O bance*. [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/nadace-jistota/o-nadaci-jistota.shtml>>

## 2.2 Hodnocení zaměstnanců

Útvar lidských zdrojů (dále HR), *participuje nad pravidelným* hodnocením zaměstnanců.

Cílem procesu „Ročního hodnocení“, je vyhodnotit výkon zaměstnance za uplynulé období. Současně jsou stanoveny úkoly, cíle a *osobní plán rozvoje* pro další období. Součástí ročního hodnocení je kariérový rozvoj „*Talentů*“ a *práce s mobilitou*<sup>54</sup> zaměstnanců.

Hodnocení probíhá na začátku každého roku. Interními předpisy je dán přesný postup → útvar HR rozesílá jednotlivým zaměstnancům elektronicky aktuální formulář „HODNOCENÍ“ (viz. příloha 3)<sup>55</sup> → zaměstnanec vyplní → předhodnotí dosažené výsledky → navrhne si osobní cíle pro další rok → vyjádří se k mobilitě → odesílá na manažera ke zhodnocení výkonu → manažer zpracuje → pozve pracovníka na hodnotící pohovor → zhodnotí společně uplynulé období → nastaví nový roční plán a rozvojové cíle → podepsané, odsouhlasené oběma stranami → manažer odesílá na útvar HR.

Tam se schází kariérový výbor a schvalují plány mobility, zařazení do „*Talentů*“, případně další kariérové přesuny.

*Průběžné hodnocení* pak funguje na měsíční bázi, kdy zaměstnanec dostává *pravidelnou* zpětnou vazbu, takže ví, jakých dosahuje výsledků. Prodejní výsledky jsou sledovatelné denně, zpravidla se vyhodnocují 1x týdně. Čtvrtletně je prováděno další dílčí hodnocení, spojené s výplatou (častěji pozastavením, krácením bonusů).

---

<sup>54</sup> *MOBILITA*- zde se zaměstnanec vyjadřuje k otázce, zda má zájem přesunout se na jiné místo, jinou pozici v rámci celého území ČR. *Práce s TALENTY*- manažeři si za podpory HR konzultantů vytypovávají nově zaměstnané absolventy VŠ, kteří mají možnost po zpracování absolvovat speciální programy a rozvíjet svou kariéru.

<sup>55</sup> Příloha 3, ukázka jednoho z několika formulářů, který je využíván pro HODNOCENÍ

V návaznosti na výsledky jednotlivce je hodnocen tým, pobočka, region, celá finanční skupina.

## 2.3 Systém vzdělávání zaměstnanců

V této finanční instituci funguje *propracovaný a ucelený systém vzdělávání zaměstnanců*. Jsou nastavena přesná pravidla pro každou pracovní pozici, kdy a jak bude vzdělávána. Systém funguje od prvního dne po nástupu nebo přestupu do příslušné pracovní pozice. Pro každou pozici je připraven konkrétní modul školení.

Zaměstnanci jsou školeni ve vlastním vzdělávacím centru, jehož součástí jsou také školící pobočky. Zde vyučují lektoři, kteří mají praktické zkušenosti z působení v pobočkové síti. Jen speciální nadstavbové kurzy jsou zajišťovány externími firmami a jejich lektory. Každý zaměstnanec má v rámci ročního hodnocení zaměstnanců nastaven *osobní plán vzdělávání*.

S rozvojem výpočetní techniky, a také z úsporných důvodů, je řada kurzů řešena tzv. e-learningovou výukou a e-learningovým testováním. Jedná se kurzy typu etický kodex, standardy kvality, bezpečnost práce, požární ochrana, odborné certifikace či prověření konkrétních znalostí předpisové základy, atd. Pracovník si sám nastuduje příslušný kurz v počítači, po té absoluuje test v předepsaném rozsahu, rovněž na svém počítači. Po úspěšném absolvování kurzu získává certifikát, potvrzující ukončení a získaný počet bodů.

**Také interní kouč se podílí na vzdělávání zaměstnanců.**



*Participuje* nad zaváděním nových procesů a produktů do prodejní sítě poboček. *Školí* prodejce ( finanční poradce) a jejich přímé nadřízené. Součástí všech vzdělávacích akcí je teoretická část, probíhající v počítačové učebně. Na teorii navazuje část praktická, s workshopy, výcvikovými filmy a s možností vyzkoušet si vše „na nečisto“, bez přítomností klientů.

*Interní kouč* má příležitost *rozvíjet* další *prodejní dovednosti* koučovaných, později, následným koučkem, při svých návštěvách na jednotlivých pobočkách.

## KOUČOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak probíhá koučování zaměstnanců ?

V této firmě pracuje 20 interních koučů, kteří spolupracují v místě svého působení s řadovými zaměstnanci na pozici finančních poradců, dále s liniiovými manažery, tedy řediteli jednotlivých poboček, náměstky a vedoucími pracovních týmů.

*Interní kouč* se pohybuje v regionu, kde počet koučovaných dosahuje maximálně 90 osob. V průměru se uskuteční 3 až 5 koučinkových schůzek ročně s každým zaměstnancem. Kouč si před schůzkou *dohodne* s přímým nadřízeným, na co se při koučinku zaměří. Toto je vize ideálního stavu.

**Koučování, až na výjimky, nemají zpravidla svou vlastní představu o rozvoji.**

Kouč stínuje poradce při všech probíhajících činnostech jako je např. příprava na jednání s klienty, konkrétní jednání s klienty, telefonování klientům, dodržování předepsaných standardů, práce s jednotlivými programy a aplikacemi, orientace v produktech atp.

V případě *stínování liniiového manažera*, se koučování zaměřuje na jednání s podřízenými, přípravu na jednání, porady, úroveň komunikace se zaměstnanci a klienty, organizace práce na bankovní hale, řešení problémových situací a řadu dalších kroků.

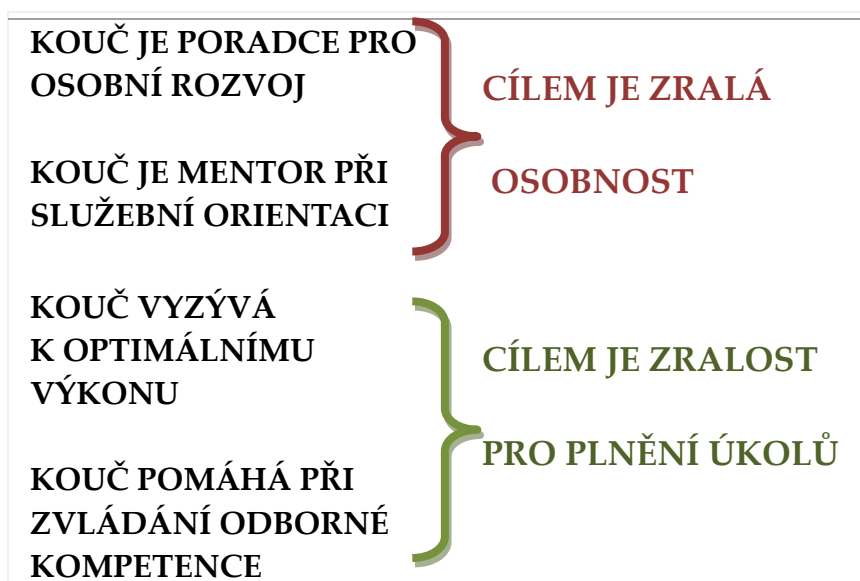
*Vyšší manažery* interní kouč v této finanční instituci *nekoučuje*.

Po skončení stínování kouč i koučovaný *společně probírají* průběh koučinkové schůzky, sledované aktivity, upřesňují si možnosti dalšího rozvoje – sepisují cíl, kde jsou dohodnuty konkrétní kroky a úkoly.

Cíl je stanoven vždy s termínem. Je dodržována *zásada SMART* ( viz předchozí kapitoly). O cíli je následně informován přímý nadřízený, který se podřízenému pracovníkovi věnuje do další koučinkové schůzky, a je tedy *za rozvoj pracovníka přímo zodpovědný*.

Termín dalšího společného setkání se odvíjí podle aktuální situace. Jsou pracovníci, které kouč navštěvuje častěji. Jedná se o nové zaměstnance, případně dojde – li ke změně pracovní pozice. S ostatními pracovníky pracuje po dohodě s jejich nadřízeným. Interní kouč je také nablízku, vyskytne-li se problém, se kterým může pomoci. Rovněž participuje na zavádění nových postupů.

*„Koučovat znamená: Pomáhat odhalovat a rozvíjet, co je v možnostech druhých“<sup>56</sup>*



Obrázek 8: Jak kouč funguje<sup>57</sup> (vlastní zpracování)

<sup>56</sup> HENDRICH, FRITZ, *Energie čtyř elementů při vedení a řízení lidí.*, Praha: Euromedia Group k. s. – Knižní klub v Praze, 2011. s.69

<sup>57</sup> Obrázek 8: Jak kouč funguje; HENDRICH, FRITZ, *Energie čtyř elementů při vedení a řízení lidí.*, Praha: Euromedia Group k. s. – Knižní klub v Praze, 2011. s.69

## 2.4 Dílčí závěr

J. F. Kennedy, když konstatoval, že „zatímco 19. století bylo stoletím páry, 20. století bylo stoletím atomové energie a elektroniky, pak 21. století bude stoletím pedagogiky a psychologie“<sup>58</sup>, nemohl ani zdaleka předvídat, jak moc budou jeho slova pravdivá.

Fyzicky náročnou a hrubou práci postupně přebírají důmyslné stroje. Stoupá počet zaměstnanců ve službách a podpůrných činnostech. Roste celková úroveň vzdělanosti, modernizuje se nejen pracovní prostředí, ale také způsob jak vést, řídit, motivovat zaměstnance ke stále vyšším výkonům, a z toho plynoucích zisků vlastníků.

Za to všechno ale platíme svou daň. Tradiční *sociální hodnoty*, vztahy, vazby a jistoty *se rozpadají*, takže globální problémy na nás dopadají bez rozdílu.

**Koučování se svým sociálně – pedagogicko – psychologickým podtextem – do naší doby patří a nachází zde široké uplatnění.**

---

<sup>58</sup> IMS BRNO, přednáška Mgr. Petr Sýkora, Ph.D., 11.9.2010, PELIKÁN, J. *Výchova jako teoretický problém*. Ostava: Amosium servis, 1995, s.5. ISBN 80-85498-27-8.

### 3 O koučinku v podmínkách moderního podniku

*„ Co slyším, to zapomenu. Co vidím si zapamatuji. Co si vyzkouším, tomu rozumím.“*

孔夫子

(Konfucius)

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci finanční instituce je *zpětnou vazbou na mou práci interního kouče, na to, jak je v této organizaci koučování vnímáno*. V současné pozici kouče pracuji třetím rokem. Jedná se o nově zřízenou pozici v naší finanční instituci. Nejprve jsem prošla velmi zajímavým, i když náročným výběrovým řízením. Následně jsem absolvovala, několika fázový šesti měsíční školicí trénink u externí agentury.

První rok jsem vykonávala tuto pozici pod dozorem externího senior – kouče. Až po té jsem začala pracovat samostatně.

Takto nás pracuje 20 interních koučů v rámci naší sítě poboček po celé republice. *Od doby, kdy vznikla tato pozice, nebyl uskutečněn žádný průzkum či šetření mezi zaměstnanci nebo mezi vedením finanční instituce*.

Po zpracování a vyhodnocení výsledků, chci dotazník nabídnout kolegům do dalších regionů pro uskutečnění širšího šetření v celé síti prodejních poboček. Výsledky využiji pro osobní profesní rozvoj a rozvoj kolegů.

Zpracované výsledky současně předám také řediteli, v jehož působnosti jsem dotazníkové šetření prováděla.

### 3.1 Definice problému, cíle výzkumu a hypotéza

Domnívám se, že určité obecné povědomí o koučinku v této finanční instituci je, neboť v minulosti zde již dvakrát byly pokusy o zavedení koučování, jako součást řízení, ale vždy sklouzly ke konfrontaci a hodnocení.

Řada zaměstnanců, kteří tohoto byli účastni, mají koučování spojeno s velmi negativními zkušenostmi. *Došlo zde k úplné degradaci slova koučování.* Zcela zásadní změna nastala až zavedením pozice interního kouče, kdy nejsem svázána žádnými prodejními úkoly ani výsledky, a mohu se tak opravdu věnovat zvyšování „měkkých“ dovedností zaměstnanců.

#### **Jen si nejsem jista, zda to takto pozitivně vnímají i kolegové.**

Negativní zkušenost z minulosti – to bude jeden z důvodů, proč zaměstnanci *nedovedou plně docenit význam koučování.* Zřejmě podobně, jako na koučování nahlíží celá naše společnost. Určitě je to i vlivem politického režimu, který zde působil na vývoj *sociálního prostředí*, jež zde v uplynulých letech panovalo, (zejména v období totality a v post - totalitním období). Lidé jsou díky tomuto minulému režimu stále spíše zvyklí přijímat příkazy, nařízení, kritiku a tresty.

**K moderním metodám, tedy i ke koučinku je jejich postoj „mírně řečeno“ skeptický.**

Řada finančních poradců podle mého názoru, dosud vnímá koučování jako *nutné zlo*, či další *výmysl vedení*, který po čase „pomine a vyšumí“. Ke kultivování osobnosti, k péči o sebe sama jsme *nebyli v minulosti vychováváni.*

Předpokládám také, že linioví manažeři přistupují ke koučinku a koučování *pouze formálně*, to „aby bylo vedení spokojeno“. *Nepracují* s koučinkovými cíli a podřízenými *systematicky*, ale jen proto, že se to musí.

**Dosud se tedy s koučinkem plně neztotožnili.**

V posledních letech jsme se až příliš často setkávali s bezmyšlenkovitým přebíráním prvků jiné kultury. Jsme národ, který je ovlivňován národními kulturními tradicemi, máme určitou vzdělanostní úroveň, a proto není možné zkopírovat model fungující v jiné zemi, jiné kultuře.

**Je potřeba přetavit tyto modely na naše podmínky a prostředí.<sup>59</sup>**

---

<sup>59</sup>KRAUS, B. SÝKORA, P. *Sociální pedagogika I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s.27-31

## CÍLEM DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ JE ZJISTIT:

- zda koučování poradci a manažeři vědí co je koučink
  - zda se o koučink vůbec zajímali
- z jakých zdrojů čerpali informace o koučinku
- zda je rozdíl v získávání informací mezi manažery a poradci
- provést analýzu postojů vnímání poradců a středních manažerů k probíhajícímu koučinku / koučinkovým schůzkám ve finanční instituci
- zda je postoj ke koučinku / koučinkovým schůzkám a jejich vnímání ovlivněno úrovní pracovního zařazení
  - tzn. jak je vnímá finanční poradce, co jemu schůzky přináší
  - jak je vnímá liniový manažer, co jemu přináší
- jakou roli zde má délka vykonávané praxe ve finanční instituci
  - rozdíl ve vnímání koučinku mezi služebně „staršími“ a služebně „mladšími“ zaměstnanci
- jakou roli zde má věk – zda je rozdíl ve vnímání koučinku podle věkových kategorií
- kdo pracuje s lidmi, když tam není kouč
- jak se pracuje s cíli, které si při koučinku nastavili
  - ověřit, jak je vnímají
- co pro kolegy mohu já, jako interní kouč udělat



**V SOULADU S CÍLEM MÉ PRÁCE JSEM ZFORMULOVALA TYTO HYPOTÉZY:**

**H 1 - Mezi manažery a poradci není rozdíl v projeveném aktivním zájmu o koučink a podstatu koučování**

**H 2 - Poradci mají většinou negativnější přístup ke koučinkové schůzce než manažeři**

**H 3 - Služebně starší poradci i manažeři častěji vnímají koučinkovou schůzku negativněji, než služebně mladší kolegové**

**H 4 - Poradci i manažeři ve vyšší věkové kategorii vnímají koučinkovou schůzku negativněji, než kolegové v nižších věkových kategoriích**

**H 5 - Manažeři pracují s podřízenými odlišně od koučovacích zásad a představ vedení**

### 3.2 Struktura průzkumného vzorku

Dotazníkový průzkum bude proveden mezi zaměstnanci současné moderní finanční instituce, ve které má majoritní podíl zahraniční akcionář. Na českém finančním trhu působí déle než 20 let. Jedná se o stabilní finanční instituci s výrazným podílem na bankovním trhu.

Dotazníkový průzkum bude tzv. „výběr záměrný“<sup>60</sup>, bude proveden ve všech pobočkách, které jsou v mé působnosti – týká se Olomouckého a částečně Moravskoslezského kraje, viz. obrázek 9 - Mapa obchodních míst<sup>61</sup>.

Do dotazníkového průzkumu budou zařazeni všichni řadoví zaměstnanci, kteří pracují na pozici finančních poradců a to v počtu 70 osob, a dále jejich přímí nadřízení a to v počtu 27 osob. Přímý nadřízený je zpravidla ředitel obchodního místa, vedoucí týmu a náměstek ředitele, kteří mají minimálně 3 podřízené pracovníky.

Předpokládáný počet respondentů, vzhledem k nepřítomnosti cca 80 osob.



Obrázek 9: Mapa obchodních míst

Do dotazníkového průzkumu budou zařazeni všichni řadoví zaměstnanci, kteří pracují na pozici finančních poradců a to v počtu 70 osob, a dále jejich přímí nadřízení a to v počtu 27 osob. Přímý nadřízený je zpravidla ředitel obchodního místa, vedoucí týmu a náměstek ředitele, kteří mají minimálně 3 podřízené pracovníky.

Předpokládáný počet respondentů, vzhledem k nepřítomnosti cca 80 osob.

<sup>60</sup> RADVAN, E., VAVŘÍK, M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 41

<sup>61</sup> Obrázek 9: Mapa obchodních míst. Obchodní místa v mé působnosti jsou označena modře. Dostupné z WWW: <http://spravnimapa.topograf.cz/>

### 3.3 Metody šetření

V návaznosti na hypotézu a cíl této bakalářské práce jsem zvolila metodu *kvantitativního výzkumu*. Postupovala jsem tedy *pozitivisticky, t.j. logicko – deduktivně*.<sup>62</sup>

Za *nezávisle proměnné* byly zvoleny pozice *poradce – manažer*, ve dvou případech byl za *nezávisle zvolené proměnné* zvolen věk respondentů a délka trvání v pracovní pozici.<sup>63</sup>

*Závisle proměnné* jsou *znalosti koučinku, vnímání koučinku, práce s cílem, schůzky, koučink*.

Dotazník, (viz. příloha 3), je složen z uzavřených otázek, škálovacích otázek a 3 otevřených otázek, jejichž zodpovězení bylo nepovinné. Dvě z otázek v dotazníku jsou kontrolní otázky, z nichž je patrné, zda respondenti odpovídají pravdivě, případně zda svou odpověď účelově upravili.

Škálovací otázky použité v tomto dotazníku, jsou otázky, které jsou standardně používány pro získání – zpětné vazby a pro měření efektivnosti koučinku.<sup>64</sup>

Výstupy dotazníkového šetření jsou podrobeny *bivariační analýze*.<sup>65</sup>

**V kapitole 3.4, byly zpracovány formou grafů a interpretací.**

---

<sup>62</sup> RADVAN, E., VAVŘÍK, M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s. 39

<sup>63</sup> *Poradce* = finanční poradce, přímý prodejce produktů, který pracuje na bankovní hale; *manažer* = přímý nadřízený finančního poradce.

<sup>64</sup> DEMBKOWSKI, S. ELDRIDGE, F. HUNTER, I.. *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. s. 178

<sup>65</sup> RADVAN, E., VAVŘÍK, M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. s.45

## PRÁCE S DOTAZNÍKEM

V průběhu trvání šetření, které probíhalo od září do listopadu 2011, bylo navštíveno 19 obchodních míst, kde bylo osloveno 97 respondentů. Dotazník byl osobně předán každému přítomnému respondentovi, při návštěvě daného obchodního místa.

Současně byl každému respondentovi vysvětlen důvod šetření a předány instrukce ke způsobu vyplnění dotazníku. Jednotlivé vyplněné dotazníky vhazovali respondenti v průběhu daného dne do speciální zapečetěné plastové obálky tak, aby byla zajištěna anonymita. Obálka, která byla umístěna v zázemí (kuchyňka, šatna), byla vždy tentýž den z obchodního místa odvezena.

Po otevření obálky, před zahájením zpracování, byly vyplněné dotazníky zkontrolovány po formální stránce, zda je vše vyplněno, všechny odpovědi. Vzhledem k neúplnosti vyplnění byly vyřazeny 2 dotazníky. Zkontrolované dotazníky byly rozděleny do dvou skupin podle nezávisle proměnné a takto dále vyhodnocovány. V průběhu šetření bylo vráceno 87 dotazníků, tedy 84%.

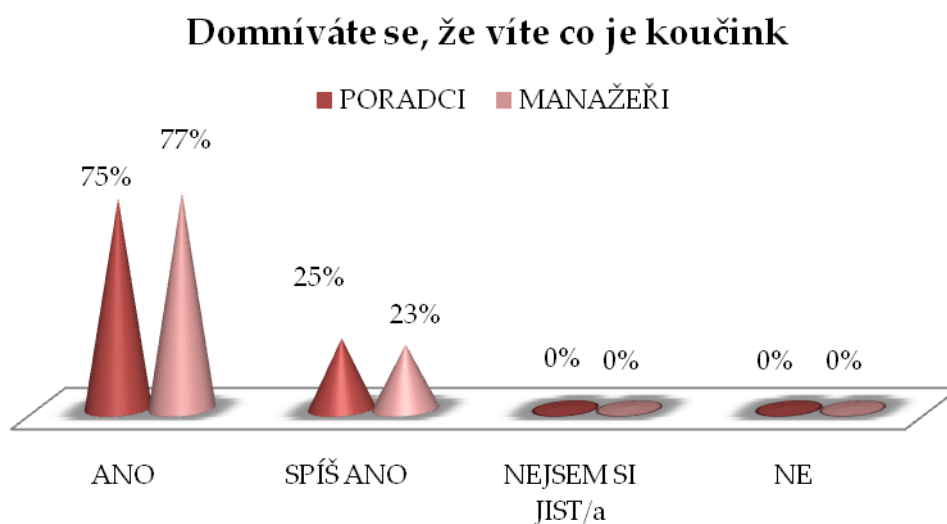
Údaje z dotazníků byly převedeny do tabulek, které jsem si předpřipravila. Použitím programu Excel 2007 byly přepočteny na procentuální hodnoty. Následovalo zpracování do grafických výstupů. Konkrétní slovní vyjádření z otevřených otázek byla písemně zpracována do *Inspirovníku* a jsou součástí této bakalářské práce.

### 3.4 Výsledky výzkumu

Analýza dotazníkového šetření přinesla tyto výsledky:

#### PRVNÍ ČÁST VÝZKUMU BYLA ZAMĚŘENA NA ZÁJEM O KOUČINK A PODSTATU KOUČINKU

Cílem bylo zjistit, zda poradci a manažeři vědí co je koučink, zda se o koučink vůbec blíže zajímali.

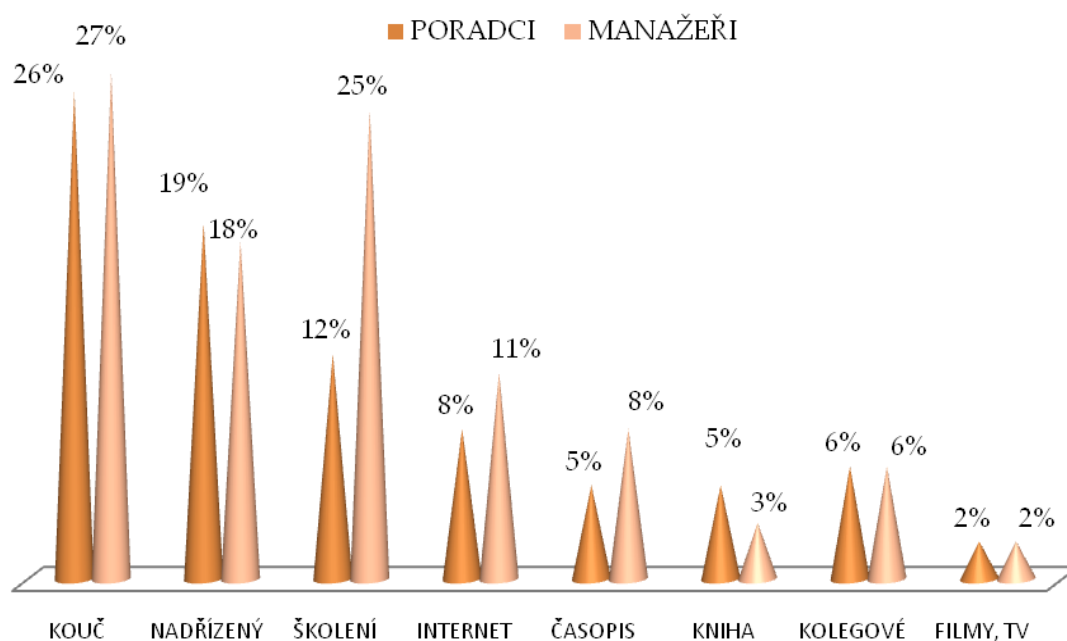


Graf č. 1 Srovnání poradců a manažerů: Domníváte se, že víte co je koučink

Koučování nemá v naší zemi „mimosportovní“ tradici. Je to mladá disciplína, přesto se více než tři čtvrtiny poradců a manažerů domnívají, že vědí, co je koučink (75% poradců a 77% manažerů). Možnost *NE* a *NEJSM SI JIST/A*, nevyužil žádný z respondentů.

Dále bylo cílem zjistit, z jakých zdrojů informace o koučinku a koučování čerpali, případně zda je rozdíl v získávání informací mezi řadovými zaměstnanci a manažery. Jak se skutečně v této oblasti vzdělávali, odkud čerpali informace a jaký byl nejčastější zdroj informací o koučování:

### Z jakého zdroje jste čerpal/a informace o koučinku



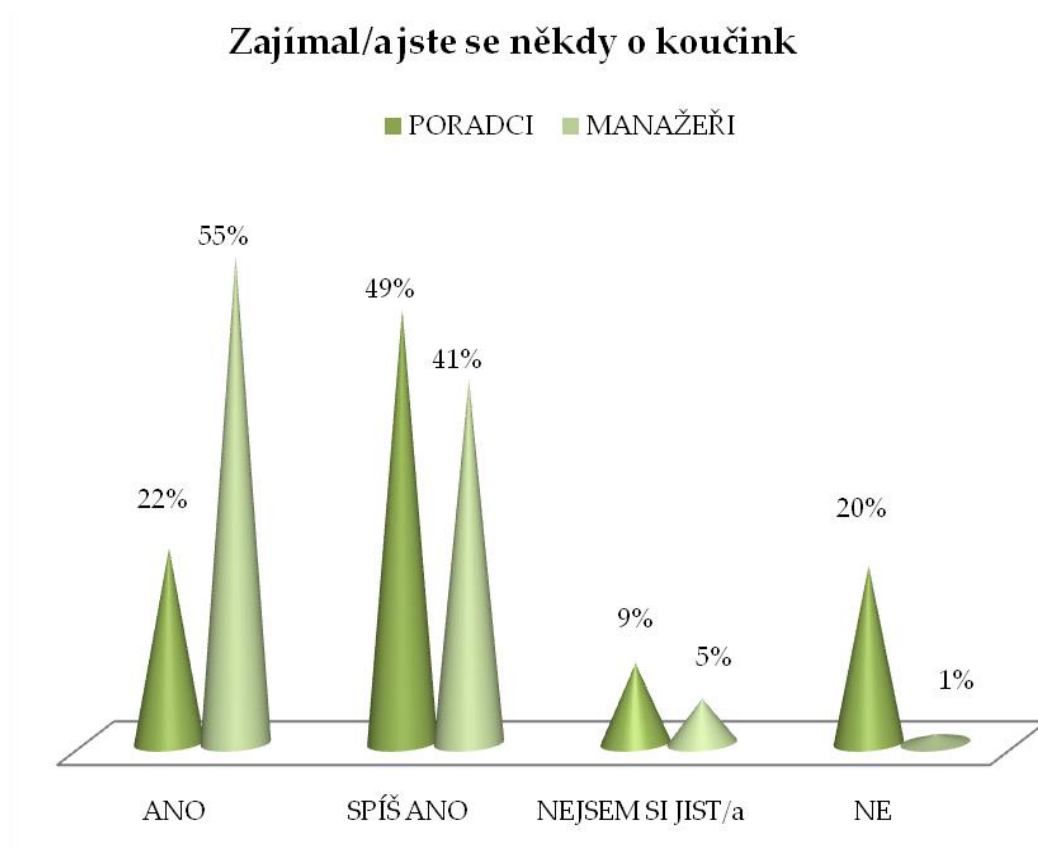
Graf č. 2 Srovnání poradců a manažerů: Z jakého zdroje jste čerpal/a informace o koučinku

Nejčastější zdroj informací o koučinku byl pro *poradce* kouč, ve více než 25%, dále nadřízený 19%. 12% se dovědělo o koučování na školení, od kolegů pak 6%. Od 3% do 5% se pohybují další zdroje jako internet, časopis či kniha.

Pro *manažery* byl nejčastějším zdrojem informací o koučinku ve 27% kouč, 25% informací obdrželi na školení, 18% informací bylo od nadřízených a 6% od kolegů. Od 3% do 8% čerpalo z časopisů, internetu. Že koučování znají pouze z filmů a televize shodně uvedla 2% jak manažerů, tak i poradců.

## DÍLČÍ SROVNÁNÍ GRAFU č. 1 PROTI GRAFŮM č. 3 a č. 4

„Zajímal/a jste se někdy o koučink“ a „Zajímal/a jste se někdy o podstatu koučinku, cíle, metody“



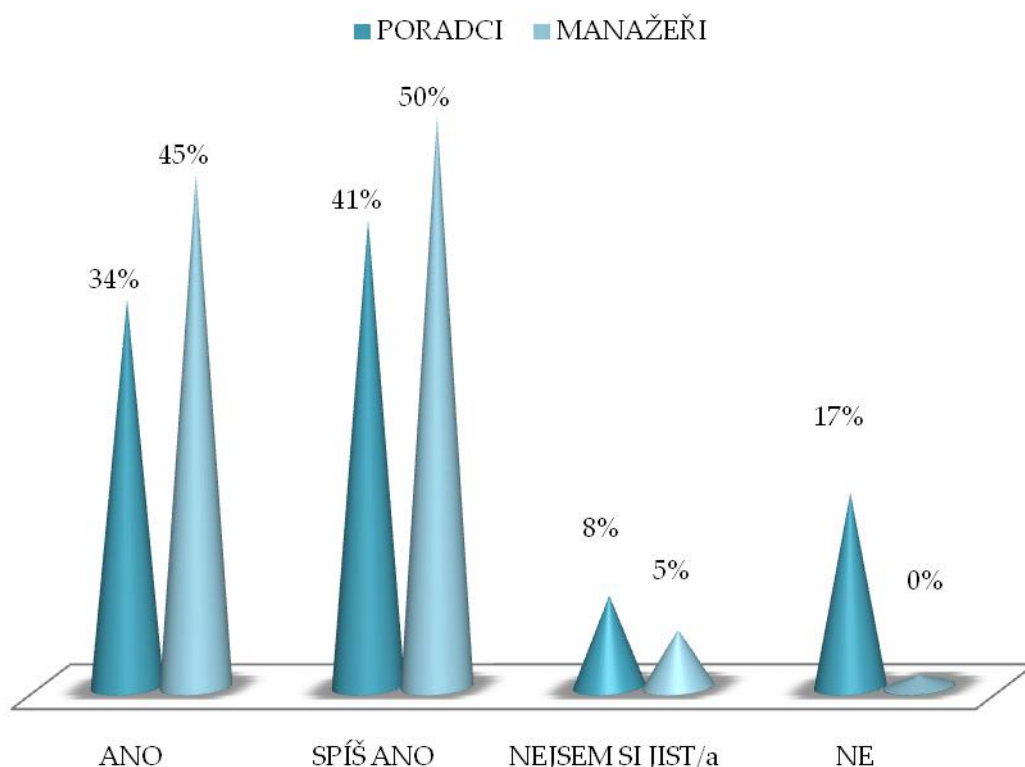
**Graf č.3 Srovnání poradců a manažerů: Zajímal/a jste se někdy o koučink**

V případě *poradců* – kdy 75% tvrdilo, že ví co je koučink (graf č. 1). Současně přiznávají, že se o koučink někdy zajímalo jen 22%, spíše ano, udává téměř polovina.

Nikdy se nezajímalo o koučink 20% a není si jisto 9%.

V případě 77% *manažerů*, kteří se domnívají, že ví co je koučink (graf č.1), se 55% dle (grafu č. 3), o koučink již v minulosti zajímalo, spíše ano udává 41%.

## Zajímal/a jste se někdy o podstatu koučinku, cíle, metody



Graf č. 4 Srovnání poradců a manažerů: Zajímal/a jste se někdy o podstatu koučinku, cíle, metody

V případě *poradců* – kdy 75% tvrdilo, že ví co je koučink (graf č. 1), se o podstatu koučinku se zajímalo jen 34% a spíše ano 41%, (graf č. 4). 17% dokonce přiznává, že se o podstatu koučování nezajímalo.

V případě 77% *manažerů*, kteří se domnívají, že ví co je koučink (graf č.1), se 45% (graf č. 4), zajímalo také podstatu koučování. Spíše ano zvolilo 50% z nich.

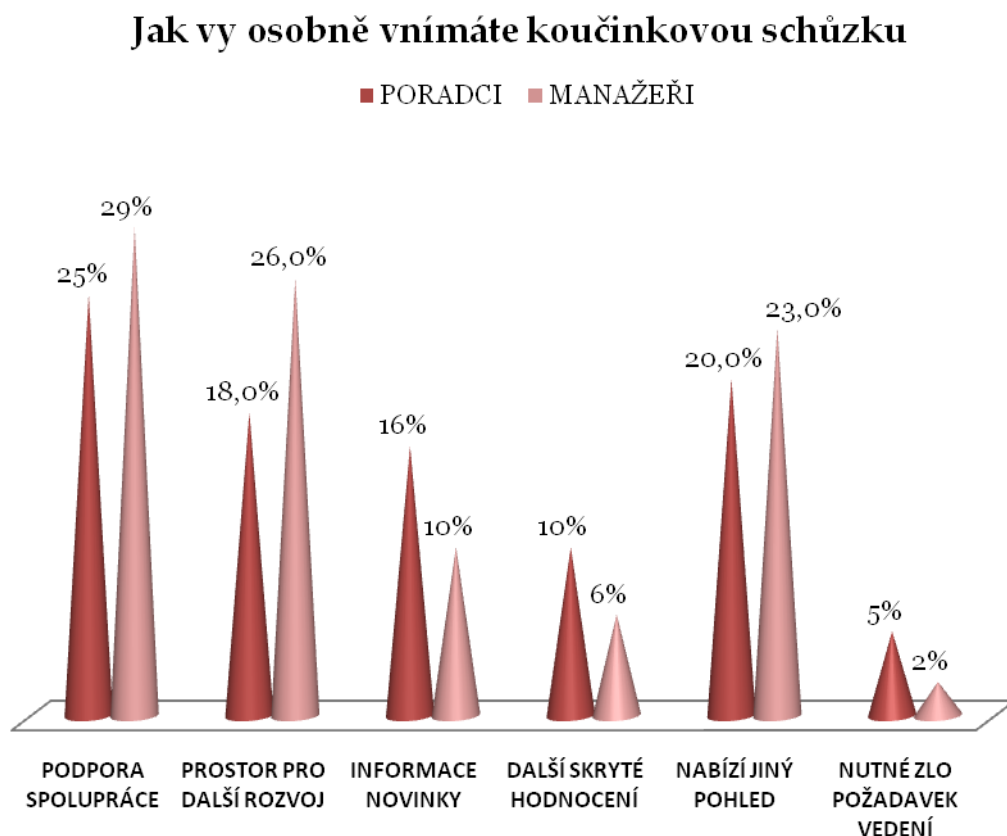


## PODÍVEJME SE NYNÍ NA VNÍMÁNÍ KOUČINKOVÉ SCHŮZKY

*Jak ji vnímají poradci a manažeři.*

Zda je postoj ovlivněn úrovní pracovního zařazení, tzn. jak ji vnímá poradce, co mu to přináší. A jak to vnímá manažer, co jemu koučinková schůzka přináší.

Vzhledem k tomu, že jsem použila 12 možných vyjádření, rozdělila jsem pro přehlednost odpovědi na dva grafy: č. 5 a) a č. 5 b), a to podle četnosti použitých odpovědí:



Graf č. 5 a) Srovnání poradců a manažerů: Jak vy osobně vnímáte koučinkovou schůzku

V případě *poradců* je nejčastěji koučinková schůzka vnímána jako podpora a spolupráce u 25%. V rozmezí 16% až 20% se pohybuje pozitivní vnímání koučinkové schůzky jako prostoru pro další rozvoj, možnost informací a novinek, případně nabídnutí jiného pohledu.

V případě *manažerů* dokonce 29% vnímá koučinkovou schůzku jako podporu a spolupráci. Jako prostor pro další rozvoj ji vnímá 26% a pro 23% je to možnost jiného pohledu. Informace a novinky oceňuje 10%.

## KOUČINKOVÁ SCHŮZKA NENÍ VNÍMÁNA JEN POZITIVNĚ

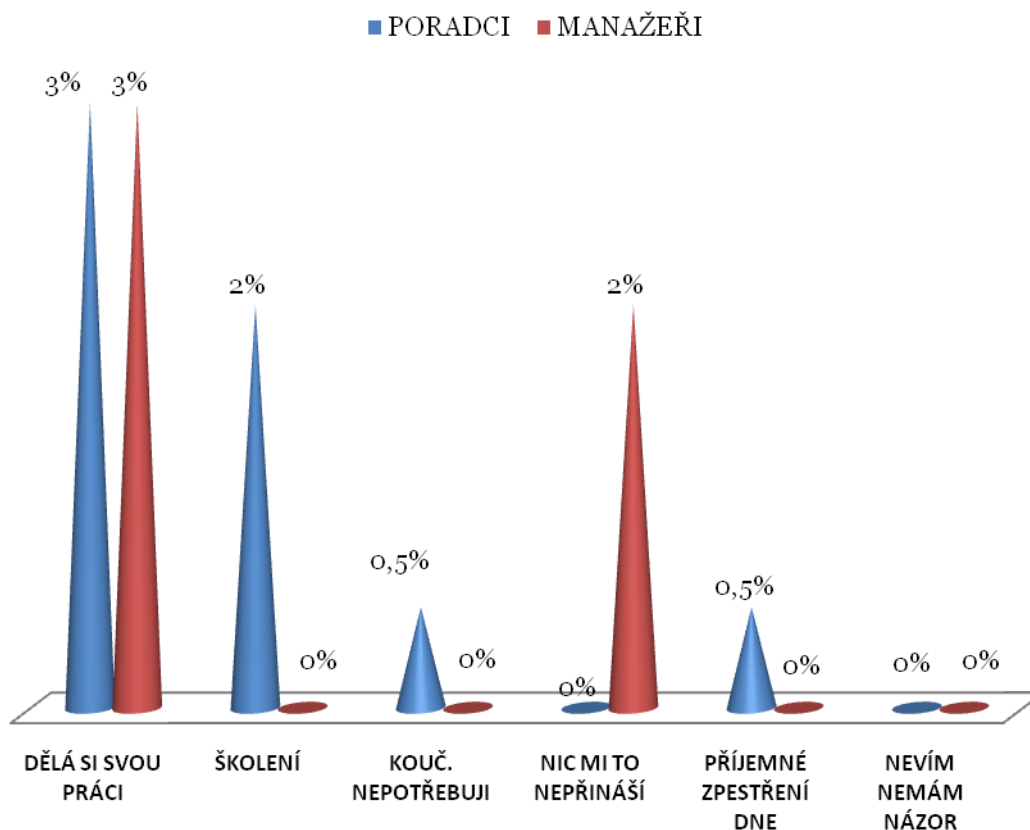
Objevují se některé *negativní odpovědi*, jak ze strany poradců, tak také ze strany manažerů.

10% poradců se domnívá, že je to jen *další skryté hodnocení*.

Totéž si myslí také *celých 6% manažerů*.

O tom, že koučink je jen *nutné zlo a požadavek vedení* je přesvědčeno 5% poradců a 2% manažerů.

## Jak vy osobně vnímáte koučinkovou schůzku



Graf č. 5 b) Srovnání poradců a manažerů: Jak vy osobně vnímáte koučinkovou schůzku

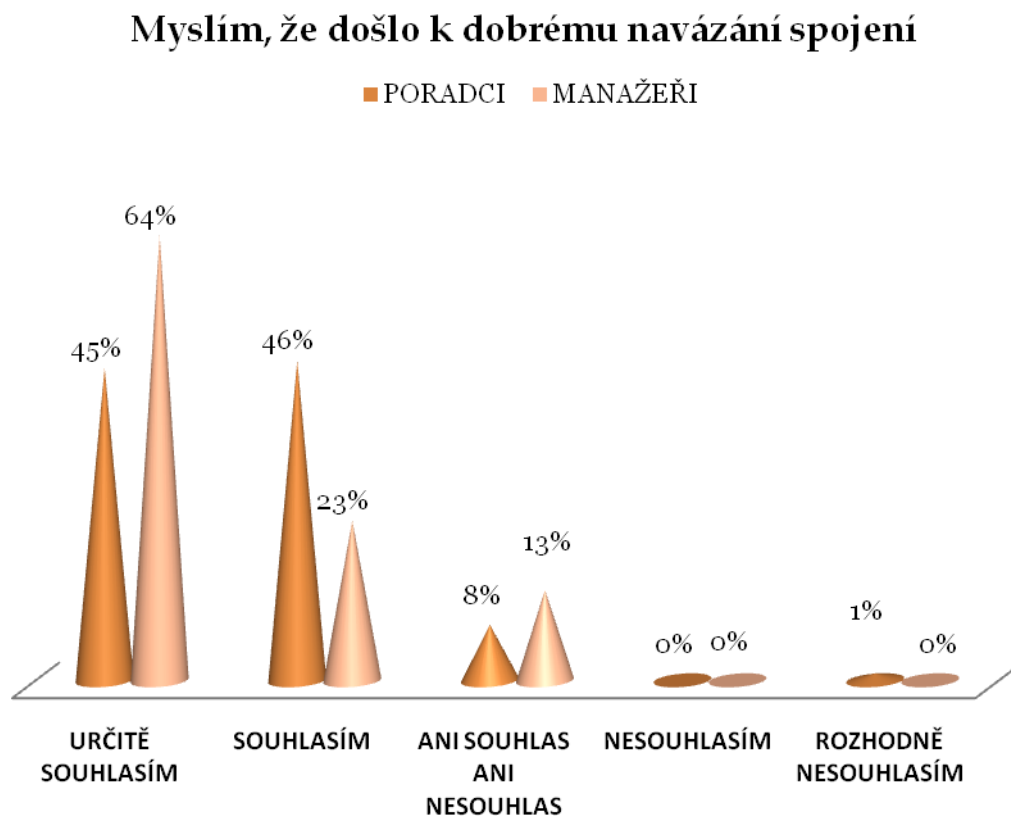
Porovnáme – li si *velmi negativní názory* na koučinkovou schůzku, zjistíme, že 2% manažerů říkají, že jim nic nepřináší, další 3% to vnímají tak, že si kouč dělá svou práci.

Shodně s manažery také 3% poradců tvrdí, že kouč si dělá svou práci, pro další 2% je koučinková schůzka školení. 0,5% respondentů se shodlo na tom, že jim nic nepřináší, anebo je to jen příjemné zpestření dne.

## DÍLČÍ SROVNÁNÍ

### GRAFŮ č. 6 a č. 7, V KONTEXTU GRAFŮ č. 5 a) a č. 5 b)

„Myslím, že došlo k dobrému navázání spojení“ a „Myslím, že se mi dostalo správné a konstruktivní zpětné vazby“

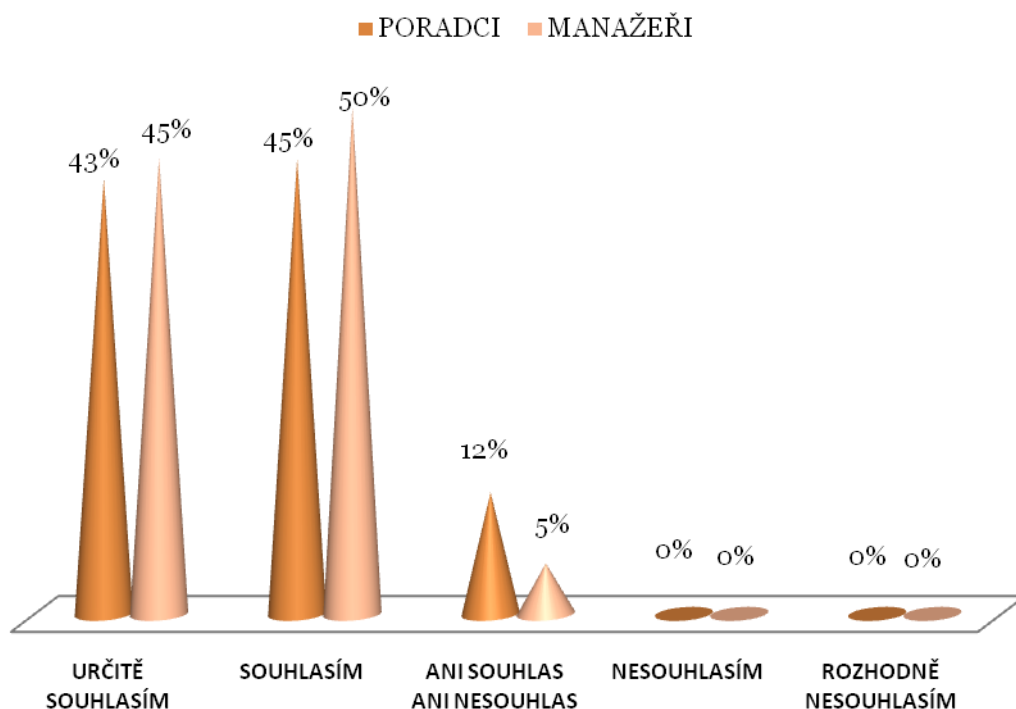


Graf č. 6 Srovnání poradců a manažerů: Myslím, že došlo k dobrému navázání spojení

I přesto, že se celá jedna pětina *poradců* s koučinkovou schůzkou *zcela neztotožnila*, *velmi kladně* se vyjadřují k otázce, zda se domnívají že došlo k navázání dobrého spojení ( graf č. 6), když 45% určitě souhlasí a 46% souhlasí. ani souhlas, ani nesouhlas vyjádřilo 8%. Pouze 1% rozhodně nesouhlasí.

V případě *manažerů* jsou vyjádření *ještě pozitivnější* – celých 64% určitě souhlasí a 23% souhlasí. 13% z nich vyjádřilo ani souhlas, ani nesouhlas.

## Myslím, že se mi dostalo správné a konstruktivní zpětné vazby



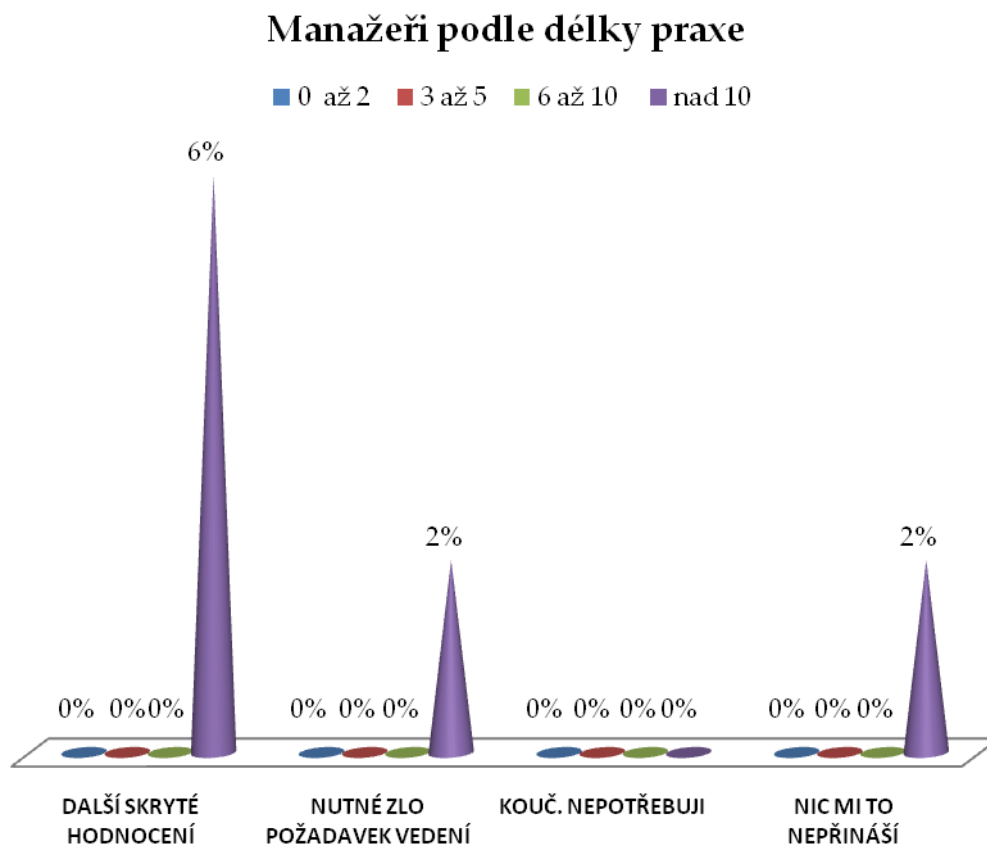
Graf č. 7 Srovnání poradců a manažerů: Myslím, že se mi dostalo správné a konstruktivní zpětné vazby

Projdeme – li si graf č. 7, zjistíme, že kvalitu zpětné vazby vysoce hodnotí 43% poradců a 45% manažerů, pouze 5% manažerů „dává“ 3 (ani souhlas, ani nesouhlas), v případě poradců 12%.

V další části jsem si záměrně vybrala pouze negativní vnímání koučinkové schůzky<sup>66</sup>

<sup>66</sup> **Poznámka autorky:** Výsledky pozitivního vnímání koučinkové schůzky v procentech vycházejí ve všech kategoriích, ať už se jednalo o srovnání mezi poradci či manažery, případně podle délky praxe, anebo věkových kategorií téměř identicky.

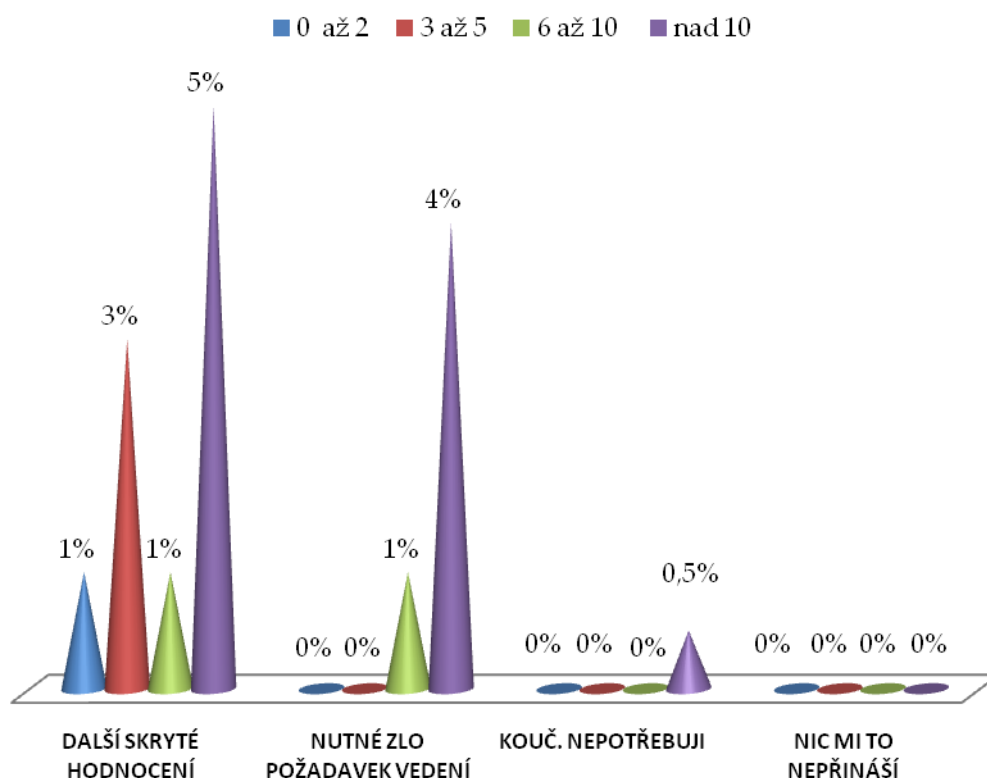
## DÍLČÍ SROVNÁNÍ NEGATIVNÍHO VNÍMÁNÍ KOUČINKOVÉ SCHŮZKY V ZÁVISLOSTI NA DÉLCE PRAXE VE FINANČNÍ INSTITUCI – GRAF č. 8 a č. 9



Graf č. 8 Srovnání negativního vnímání koučinkové schůzky manažery - podle délky praxe

Všechna negativní vyjádření: další skryté hodnocení 6%, nutné zlo, požadavek vedení 2%, nic mi to nepřináší 2%, jsou v kategorii – *délka praxe nad 10 let.*

## Poradci podle délky praxe

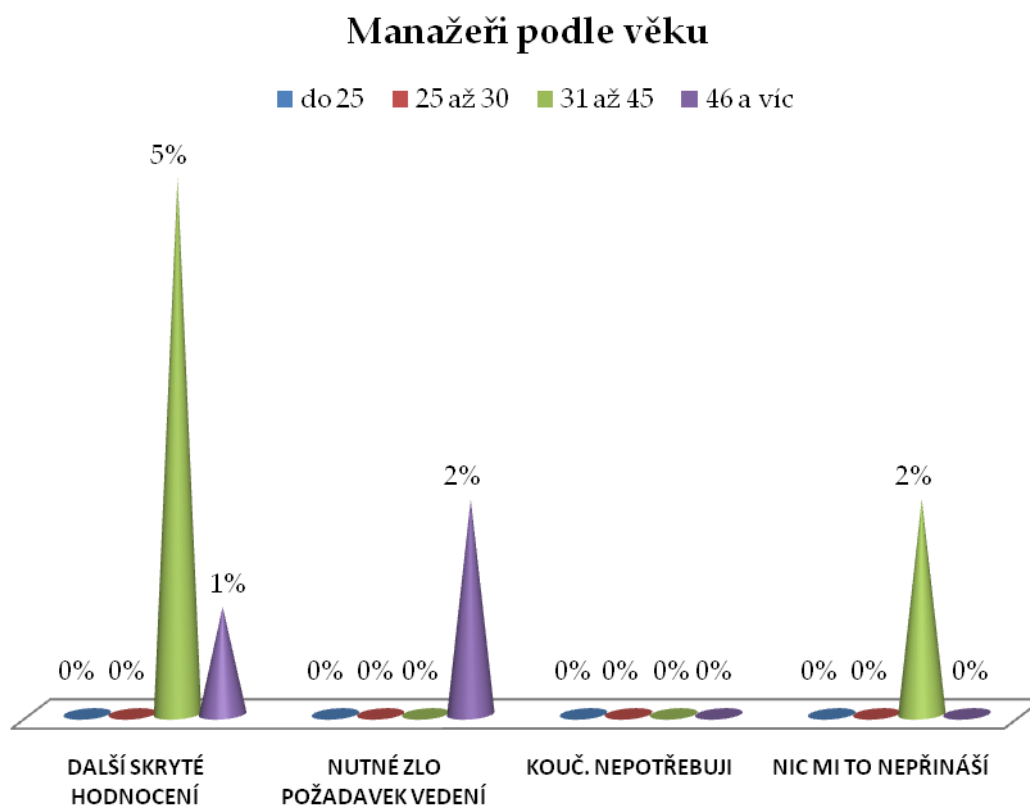


Graf č. 9 Srovnání negativního vnímání koučinkové schůzky poradci - podle délky praxe

V případě *poradců* je největší procentuální podíl opět v kategorii poradců s *délkou praxe nad 10 let*, podobně jako v případě *manažerů*. Další skryté hodnocení 5%, nutné zlo, požadavek vedení 4% také názor koučování nepotřebuji, mám dostatek zkušeností 0,5%.

Za zmínku stojí procentuální výskyt od 1% do 5% *ve všech kategoriích* - další skryté hodnocení.

## DÍLČÍ SROVNÁNÍ NEGATIVNÍHO VNÍMÁNÍ KOUČINKOVÉ SCHŮZKY V ZÁVISLOSTI NA VĚKU GRAF č. 10 a č. 11



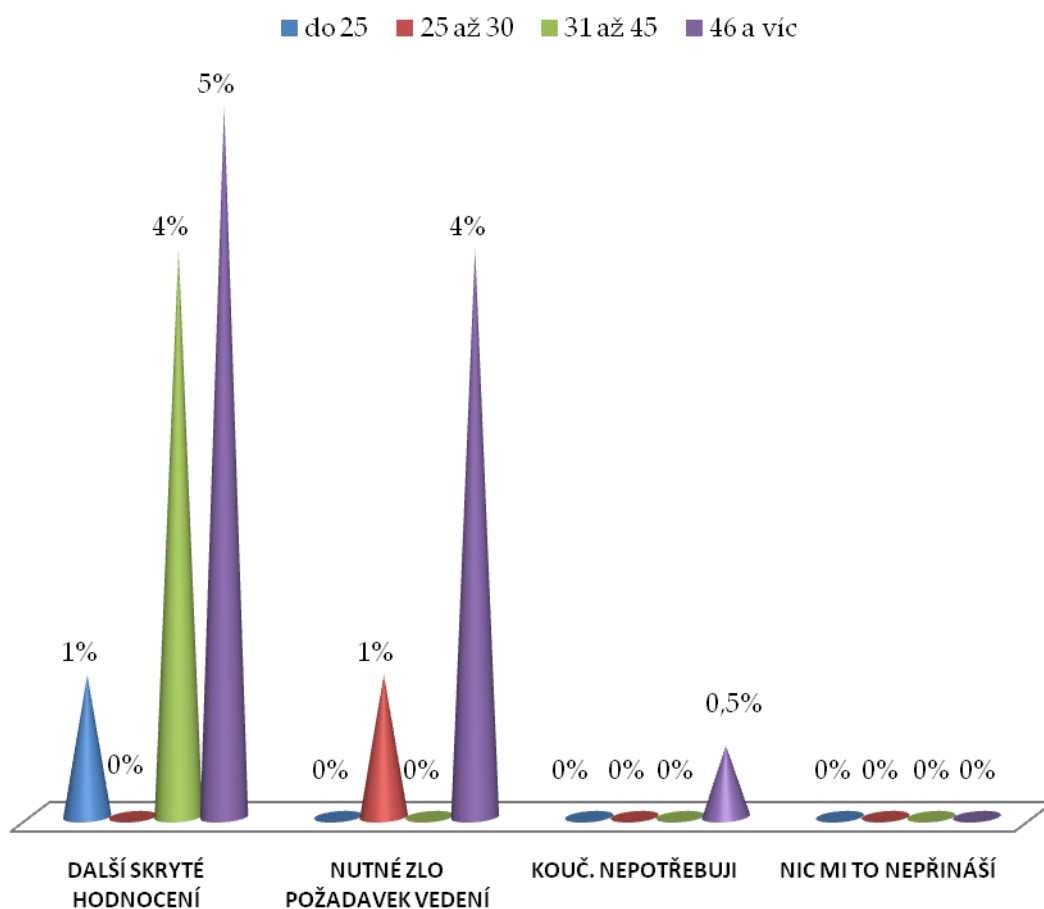
Graf č. 10: Srovnání negativního vnímání koučinkové schůzky manažery - podle věku

Věková kategorie *manažerů* nad 46 let a více uvádí: další skryté hodnocení 1%, nutné zlo, požadavek vedení 2%.

Věková kategorie *manažerů* 31 až 45 let uvádí: další skryté hodnocení 5%, nic mi to nepřináší 2%.



## Poradci podle věku



Graf č. 11 Srovnání negativního vnímání koučinkové schůzky poradci - podle věku

Věková kategorie *poradců* nad 46 let uvádí: další skryté hodnocení 5%, nutné zlo, požadavek vedení 4%, mám dostatek zkušeností, koučování nepotřebuji 0,5%.

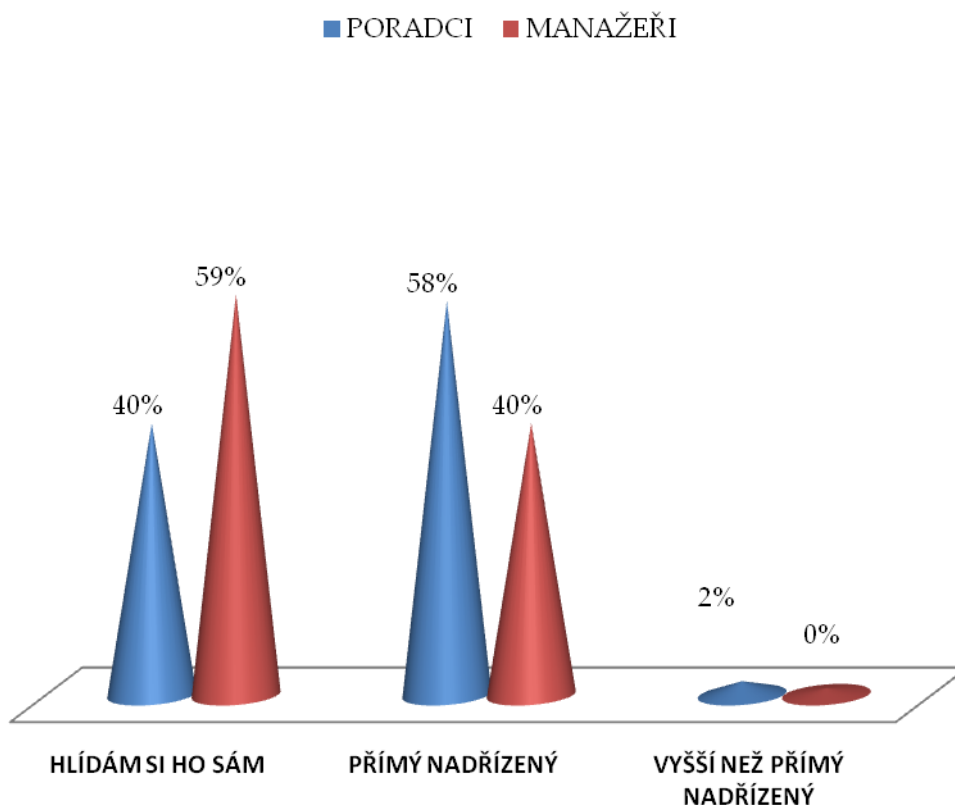
Věková kategorie *poradců* 31 – 45 let uvádí: další skryté hodnocení 4%.  
Věková kategorie 25 – 30 let uvádí: nutné zlo, požadavek vedení 1%.

Věková kategorie *poradců* do 25 let uvádí: další skryté hodnocení 1% .

## JAK SE PRACUJE S CÍLI

V této části si ověříme, jak se ve finanční instituci pracuje s cíli, které si koučovaní při koučinku nastavili a jak je vnímají.

### Kdo se zajímá, zda s cílem pracujete, zda ho plníte



Graf č. 12 Srovnání manažerů a poradců: Kdo se zajímá, zda s cílem pracujete, zda ho plníte

*Přímý nadřízený pracuje s 58% poradců a 40% manažerů. Vyšší než přímý nadřízený pracuje se 2% poradců.*

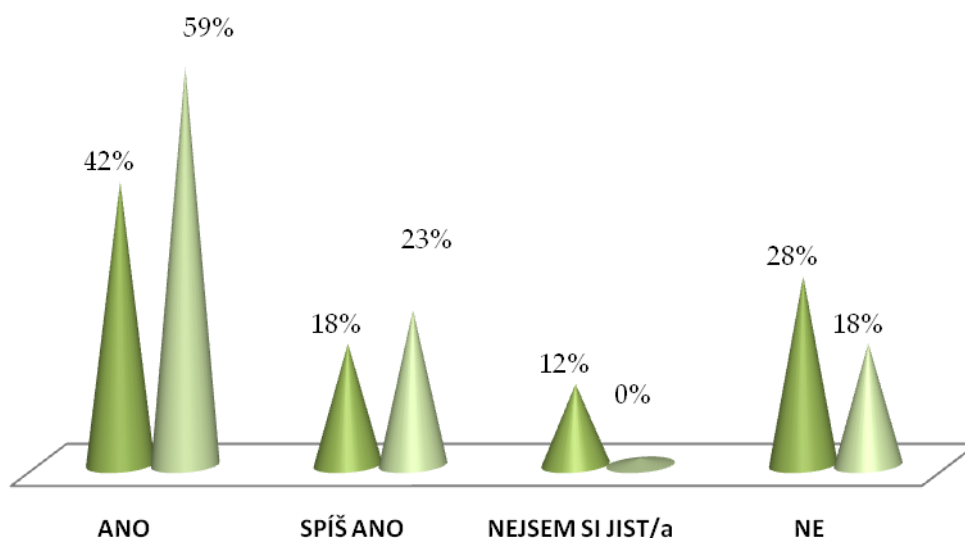
40% poradců a 59% manažerů si *cíl hlídají sami*, nikdo jiný se o cíl nezajímá.

V této souvislosti je zajímavé porovnání výsledků otázky: „Míváte podobný typ schůzky s někým jiným?“ s otázkou: „Kdo se vám věnuje podobným způsobem jako kouč?“

## KDO DALŠÍ PRACUJE S PORADCI DÍLČÍ SROVNÁNÍ GRAFŮ č. 13 a č. 14

Míváte podobný typ schůzky s někým jiným?

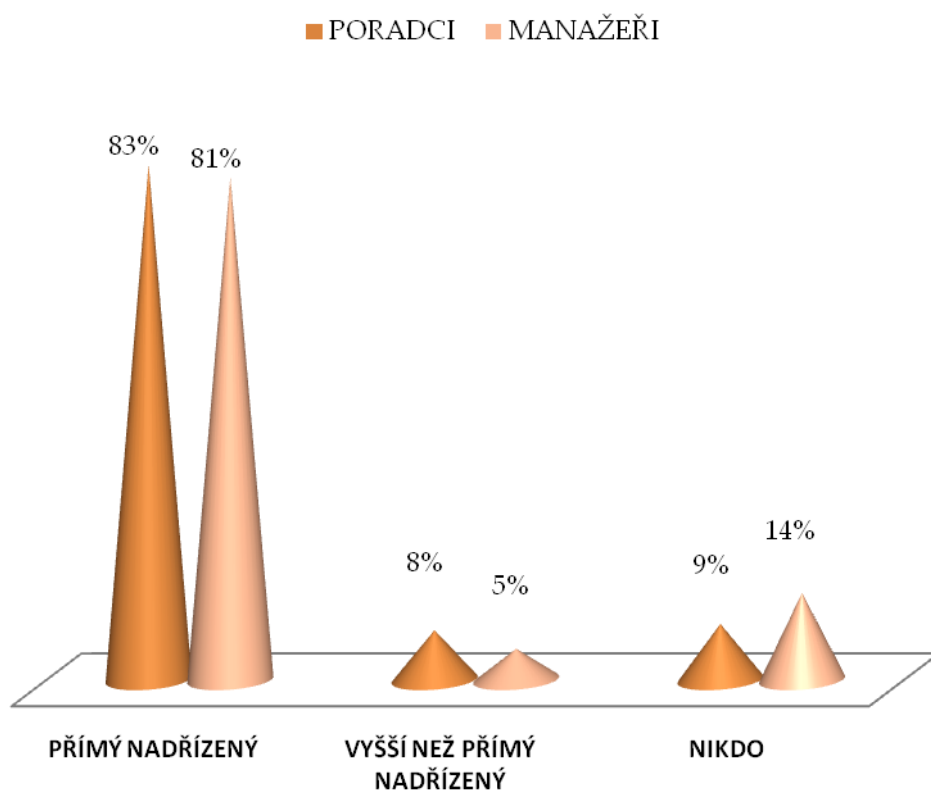
■ PORADCI ■ MANAŽEŘI



Graf č. 13 Srovnání manažerů a poradců: Míváte podobný typ schůzky s někým jiným

42% poradců a 59% manažerů prohlašuje, že má podobný typ schůzky také s někým jiným.

## Kdo se vám věnuje podobným způsobem jako kouč?



Graf č. 14 Srovnání manažerů a poradců: Kdo se vám věnuje podobným způsobem jako kouč

S více než 80% poradců a manažerů pracuje přímý nadřízený podobně jako kouč.

### SROVNÁNÍ GRAFŮ č. 13 a č. 14:

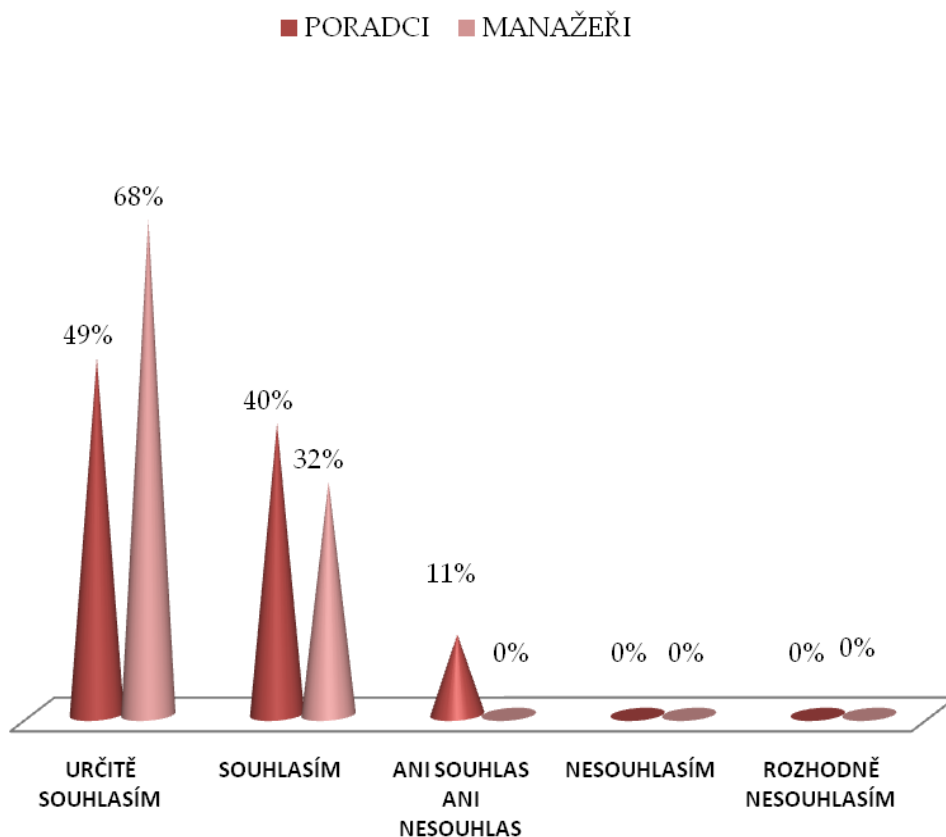
28% poradců a 18% manažerů *nemají podobný typ schůzky vůbec.*

9% poradců a 14% manažerů se již *nikdo nevěnuje podobným způsobem jako kouč.*

12% poradců *si není jisto, zda mají podobný typ schůzky.*

18% poradců *připouští, že snad mají podobný typ schůzky a totéž připouští téměř jedna čtvrtina manažerů.*

## Myslím, že jsme si dohodli užitečné výstupy



Graf č. 15 Srovnání manažerů a poradců: Myslím, že jsme si dohodli užitečné výstupy

Z výsledků výzkumu vyplývá: *určitě souhlasí* s užitečností výstupů, uvádí dokonce 68% manažerů a 49% poradců.

K hodnocení *souhlasím*, se přiklonilo 40% poradců a 32% manažerů.

Jen 11% poradců užitečnost cílů a výstupů hodnotí stupněm 3 – tedy *ani souhlas, ani nesouhlas*.

## INSPIROVNÍK - SLOVNÍ VYJÁDŘENÍ

*Co mohu já, jako kouč pro kolegy udělat?*

Součástí dotazníku byly tři otevřené otázky, na které respondenti odpovídali dobrovolně:

- **Co vám koučování přineslo**
- **Co pro vás kouč může udělat lépe**
- **Vaše sdělení pro kouče**

V průběhu výzkumu byla zaznamenána celá řada odpovědí. Původně jsem se domnívala, že si tyto náměty ponechám pouze pro svou vlastní potřebu, ale tvrzení jsou zajímavá a poskytují také určitou formu zpětné vazby na mou práci. Současně zde vidím prostor pro můj další rozvoj.

Přikládám slovní vyjádření názorů koučovaných kolegů:<sup>67</sup>

### *Co vám koučování přineslo*

- Pohled z jiné strany
- Jiný pohled na věc
- Další osobní rozvoj
- Dobrá zpětná vazba
- Upřesnění technických podrobností, na které není v pracovním procesu tolik času
- Návod na příští kontrolní nákup
- Ověření mého správného přístupu ke svým kolegům
- Zpětná vazba, co dál zlepšit
- Ušetřila čas při následné komunikaci s klientem
- Lepší náhled na miniporady s podřízenými
- Otevřela mi oči na sama sebe
- Donutila abych si dal „správnou“ odpověď
- Ukázala možnosti rozvoje

---

<sup>67</sup> Převzato z dotazníku – část nepovinné odpovědi

- Motivaci pro další práci
- Více pochopení reality
- Sdílení informací
- Nasměrování – správný směr
- Další rozvoj a zdokonalení mé pozice
- Zpětnou vazbu na mne – poučení se z chyb, tipy na změny
- Nové informace o práci s klientem
- Tipy na změny

#### Co pro vás kouč může udělat lépe:

- Naučí mě lépe plánovat čas a stanovovat priority
- Vše OK
- Ujasnit podřízeným, že to co po nich chci není jen můj nápad
- Více pochopení reality
- Mít na mě víc času
- Personální ohodnocení ověření spokojenosti možnosti
- Vžít se do situace prodejce
- Chybné kroky BaPo neventilovat vedení
- Jsem spokojen

#### Vaše sdělení pro kouče

- Těším se na další setkání
- Pokračuj v dobré práci
- Spokojenost
- Děkuji Jani
- Uvítala bych spíše náhodný koučink, pokud je plánovaný lze zkusit
- Snaha není koksovatelná
- Více kritizuj poradce je-li to třeba
- Jsi dobrá, jen tak dál
- Děkuji
- Super :-)
- Důležitá věc, více schůzek
- Děkuji za přínos a možnost zamýšlení jak pracovat lépe
- Některé nesmyslné úkoly z vedení nech zrušit
- Potlačit byrokracii
- Jsem spokojená s prací kouče
- Pomoci aby se poradci věnovali hlavně klientům a ne pracem a činností obslužným

## INTERPRETACE A DISKUSE

*Získané výsledky výzkumu potvrdily, anebo vyvrátily některé původní domněnky a hypotézy.*

Více než  $\frac{3}{4}$  manažerů (77%) a poradců (75%), se mylně domnívají, že vědí co je koučink, bez toho, že by se o problematiku sami aktivně a detailněji zajímali. (Graf č. 1)

*Toto tvrzení nemají podloženo ani vlastním, hlubším zájmem o koučink, ani zájmem o podstatu koučinku. Pouze 34% poradců a 45% manažerů se zajímalo o podstatu koučinku. (Graf č. 4)*

Předpokládají, a výsledky to potvrzují, že jim postačují pro práci informace získávané pasivně. Mohu říci, že se o koučink nezajímali, ani nezajímají v takovém rozsahu, jak by bylo žádoucí pro jejich roli.

Aktivní informační zdroje – internet, kniha, literatura, časopis využívají od 3% do 11%. Zajímavé bylo zjištění, že téměř není rozdíl ve využívání informačních zdrojů odkud čerpají manažeři nebo poradci. A to se předpokládá, že manažeři koučink využívají jako součást řízení a rozvoje podřízených.

*Z výše uvedeného je zřejmé, že obě skupiny využily zejména pasivní zdroje pro získání informací o koučinku, jako je kouč, školení, nadřízený či kolega. Zbývající, jakoby aktivní zdroje informací, kdy je potřeba vyvinout aktivitu a informace někde sám získat, či nastudovat samostatně, využilo jen 20 – 26 procent pracovníků a manažerů.*

*Odpovědi poradců – dokládají, že se o koučink někdy zajímalo jen 22% z nich, spíše ano téměř polovina. Nikdy se nezajímalo o koučink 20% a není si jisto 9%.*

Víc než polovina *manažerů* (55%) tvrdí, že se o koučink již v minulosti zajímali, spíše ano udává 41%.



*Vezmeme – li v úvahu zdroje, ze kterých dle grafu č. 2, získávaly obě skupiny informace, pak torzení, vyjádřená v grafech č. 3 a 4 považují ze strany poradců za velmi smělá, a v případě manažerů dokonce za nadhodnocená.*

## **H 1:**

Z výše uvedeného srovnání je zřejmé, že povědomí o koučinku je vyšší v případě manažerů než poradců, přestože zdroje informací jsou u obou skupin procentuálně téměř identické. Poradci jsou ale ochotnější přiznat, že se o koučinkové metody nezajímali, anebo si nejsou jisti, zda se zajímali.

Odpovědi poradců spíše ano ve 49% a 41%, jak vyplývá z obou srovnávaných grafů č. 3 a č. 4, vedou k potvrzení hypotézy H1.

V případě manažerů odpověď *spíše ano* dokonce v 50%, na dotaz týkající se metody a podstaty koučink mi navíc potvrzuje nejednoznačnost jejich tvrzení v grafu č. 1 o tom, že vědí co je koučink.

*Musím konstatovat, že úroveň znalostí je v obou zkoumaných skupinách nízká a povědomí o koučinku velmi povrchní.*

## **H 1:**

**Potvrzují si tímto hypotézu, že mezi manažery a poradci není rozdíl v projeveném aktivním zájmu o koučink a podstatu koučování.**

---

## H 2:

Jak naznačují výsledky výzkumu a z mého pohledu, *tedy 13% manažerů koučinkovou schůzku „nekoupilo“, zarážející je, když 6% z nich ji vnímá jako nutné zlo a další 2% jako výmysl vedení. Jejich kompetence pro vedení a rozvoj lidí považují v tomto případě za velmi nízké.*

*V případě poradců se jedná dokonce o 21%. Zde tento názor dokážu pochopit, i přesto, že s ním nesouhlasím. Nejsou to řídicí pracovníci a jako řadoví zaměstnanci mohou přistupovat k novým formám vzdělávání a řízení s nedůvěrou.*

## H 2:

**Potvrzují si tímto hypotézu, že poradci mají většinou negativnější přístup ke koučinkové schůzce než manažeři**

---

Vzhledem k negativním názorům 21% poradců a 13% manažerů na koučinkovou schůzku, *rozhodně považují výstupy grafů č.6 a č.7, za velmi pozitivní.<sup>68</sup> Z uvedeného je zřejmé, že oceňují kontakt se mnou jako s koučem a přiznávají souhlas s poskytnutou zpětnou vazbou.*

Pokud toto vyjádření převedu na školní stupnici, pouze 13% hodnotí známku 3, a to je pro mě výzva k další práci.

*Jako ocenění vnímám to, když známku 1 dává 45%. Tyto grafy č. 6 a č. 7, považují za klíčové pro ocenění mé práce kouče, když více než 80% respondentů používá známku 1 a 2 a jen 5-13% dává 3.*

---

---

<sup>68</sup> V rozmezí výsledků obou srovnávaných grafů byly zaznamenány odpovědi respondentů také na otázku: Cítil/a jsem, že jsem byl/a pozorně vyslyšen/a. Jen jednou byla zaznamenána odpověď nesouhlasím (1x manažer, 1x poradce) a rozhodně nesouhlasím (1x poradce). V ostatních případech byla odpověď zcela souhlasím, případně souhlasím. Pozn. autorky.

### H 3:

Srovnáním negativního vyjádření týkající se koučinkové schůzky podle délky praxe ve finanční instituci, jsem zjistila, že v případě manažerů, jsou *všechna negativní hodnocení* (od 2% do 6%), vyjádřena v kategorii *délka praxe nad 10 let*.

Domnívám se, že vliv na tato tvrzení mají zejména negativní zkušenosti z předchozích let, kdy zde již opakovaně byly vyzkoušeny snahy o zavedení koučinku. Od koučování se vždy časem přešlo k hodnocení a následně k tvrdým opatřením.

*Překvapily mě hodnoty u tvrzení „další skryté hodnocení“ ve skupině poradců s kratší délkou praxe. Z výsledků usuzuji, že zde dochází buď k mezigeneračnímu přenosu informací – kdy služebně mladší kolegové slyší a přebírají od služebně starších kolegů negativní názory a informace, ale zde pak nevidím důvod proč by takto odpovídali, anebo, a to se mi jeví jako mnohem pravděpodobnější, že tyto negativní zkušenosti opravdu již mají, a proto takto koučink vnímají.*

*Ale pak je to špatná práce přímého nadřízeného na dalším rozvoji poradců a chybí jim kompetence k vedení a rozvoji lidí.*

### H 3:

**Potvrzuji si hypotézu, že služebně starší poradci i manažeři častěji vnímají koučinkovou schůzku negativněji, než služebně mladší kolegové.**

---

#### H 4:

Zjištěné skutečnosti (1% - 2%), částečně naznačují, že se zvyšujícím se věkem stoupá podíl negativního hodnocení koučinkové schůzky.

Podle mých vlastních zkušeností, kdy vidím, že manažeři zpravidla mají za sebou delší působení v naší bance, usuzuji, že mohou mít i vlastní negativní zážitky z minulosti, a ty si pak přenášejí dál do svého dalšího působení, do další pracovní pozice. Tyto zkušenosti mohou také negativně ovlivňovat jejich postoj ke koučinku.

Srovnáním negativních vyjádření poradců ke koučinkové schůzce podle věku, jsem zjistila, že věková kategorie nad 46 let dosahuje (1% a 2%). Následuje jí kategorie 31 až 45 let (2% a 5%).

Na základě mých zkušeností s téměř nulovou fluktuací zaměstnanců se mohu také hypoteticky domnívat, že poradci ve věku 31 až 45 let, pracují v bance již také déle, a proto rovněž mohou mít tedy negativní zkušenost, jako manažeři.

#### H 4:

**Vzhledem k omezenému vzorku respondentů a získaným hodnotám, nelze potvrdit hypotézu, že manažeři ve vyšší věkové kategorii vnímají koučinkovou schůzku negativněji než kolegové v nižších věkových kategoriích.**

**Z výše uvedeného, nelze potvrdit hypotézu, že poradci ve vyšší věkové kategorii vnímají koučinkovou schůzku negativněji než kolegové v nižších věkových kategoriích.**

---

## H 5:

Zde odpovědělo pouze 58% poradců a 40% manažerů, že s nimi pracuje přímý nadřízený. Jen ve zcela vyjimečných případech se o cíl zajímal také vyšší, než přímý nadřízený. Zcela zarážející je procentuální vyjádření, kdy si cíl hlídá pracovník sám, *bez podpory nadřízeného*. Jedná se o 40% poradců a 59% manažerů.

V této souvislosti je zajímavé porovnání těchto výsledků otázky: „Míváte podobný typ schůzky s někým jiným?“ S otázkou: „Kdo se vám věnuje podobným způsobem jako kouč? Zde totiž přes 80% poradců i manažerů uvádělo, že s nimi někdo pracuje podobně jako kouč. Znamenalo by to tedy, že s nimi pracuje, ale o koučinkové cíle se nezajímá. Na toto tvrzení navazuje alarmující zjištění v souvislosti s grafy č. 13 a č. 14, když 28% poradců a 18% manažerů přiznává, že nemají podobný typ schůzky vůbec a 9% poradců a 14% manažerů se již nikdo nevěnuje podobným způsobem jako kouč. 12% poradců *si není jisto*, zda mají podobný typ schůzky. 18% poradců připouští, že snad mají podobný typ schůzky a totéž připouští téměř jedna čtvrtina manažerů.

Tuto odpověď si mohu vysvětlit také tak, že respondenti *nechtěli uvést* tu skutečnost, že s nimi *nikdo dále nepracuje*.

Z tohoto plyne pro mě následující závěr: S jednou polovinou zaměstnanců nikdo dále mimo kouče tedy systematicky nepracuje. Nikdo další nerozvíjí tzv. „měkké“ dovednosti. Toto tvrzení opírám také o výsledek grafu č. 12: Kdo se zajímá, zda s cílem pracujete, zda ho plníte. Když 40% poradců a 59% manažerů odpovídá, že si hlídají cíl pouze sami.

Z výsledků výzkumu, také vyplývá, že zaměstnanci mají pocit, že jsme si dohodli užitečné výstupy (cíle) na konci sezení. Určitě souhlasím uvádí do-

konce 68% manažerů a 49% poradců. K hodnocení souhlasím, se přiklonilo 40% poradců a 32% manažerů. Jen 11% poradců užitečnost cílů a výstupů hodnotí stupněm 3 – tedy ani souhlas, ani nesouhlas.

*Z výzkumu je zřejmé, že ačkoliv si manažeři na své vlastní osobě ověřili, že výstupy a cíle jsou užitečné, dokonce i oceňují přínos zpětné vazby, přesto s podřízenými takto nepracují.*

## **H 5:**

**Toto potvrzuje mou hypotézu: Manažeři pracují s podřízenými odlišně od koučovacích zásad a představ vedení.**

---

### 3.5 Závěr a doporučení

Co udělám, co si z toho vezmu za úkoly? Jaké další kroky podniknu?

Výsledky dotazníkového šetření mi poskytly řadu cenných informací a odpovědí, které se týkají problematiky koučování ve finanční instituci.

Šetření odhalilo určité problémy, které nemohu nechat bez povšimnutí a podělím se o ně se svými kolegy v pozici a nadřizenými.

Předpokládám, že upravené výsledky přednesu na poradě našeho vedení. Tímto krokem získám aktivní zapojení vyšších manažerů.

Určitě s výsledky seznámím externího kouče, který právě spolupracuje s vyššími manažery.

*Také se mi otevírá prostor i pro můj další rozvoj.*

Jedním z mých prvních úkolů bude seznámení manažerů s *teorií koučinku*, tedy vybranými zásadami koučinku, používanými metodami a technikami, které jim mohou pomoci při rozhovoru s podřízenými. Předpokládám, že to bude potřebné minimálně v podobném rozsahu klíčových témat jaká byla zpracována v této bakalářské práci.

Za obzvláště závažnou, považuji *ledabylost* s jakou přistupují linioví manažeři k práci s podřízenými.

Za velmi důležité rovněž považuji *připomenutí zásad práce s rozvojovým cílem a participaci nadřízeného nad ním*. Stanovení rozvojového cíle patří mezi nejzásadnější body koučinku. To, že s cíli nikdo nepracuje, si vysvětlují také tak, že manažerům je stále bližší postup: příkaz, úkol, hodnocení, trest.

Zvažuji možnost uspořádání workshopu s celou touto problematikou. Velmi často, pokud si nejsme jisti svými vědomostmi, se do neznámé činnosti raději vůbec nepouštíme. *Chybí nám motivace nebo znalosti?*

Paralelním krokem bude moje pasivní účast na denním řízení poradců. Postupně navštívím všechny pobočky a absolvuji s manažery koučinkové

schůzky, kdy budu v roli pozorovatele, abych viděla jak pracují s podřízenými. Zaměřím se pouze na schůzky, které se budou týkat „měkkých“ dovedností, nikoliv hodnocení. (To manažeři zvládají na výbornou).

Upevňování měkkých dovedností a sledovat poradce při práci, při jednání s klientem stále není pro ně dostatečnou prioritou.

V případě poradců budu reagovat na náměty z *Inspirovníku*, který vzešel z tohoto výzkumu. Mým cílem bude dostat do podvědomí kolegů pozitiva koučinku.

Výstupy z výzkumu na jedné straně poukázaly na celou řadu problémů, nicméně také prokázaly opodstatněnost koučinku a potvrdily správnost nastoupené cesty.

Za pozitivní zpětnou vazbu a ocenění mé práce považuji hodnocení stupněm 1 – 2, od více než 80% respondentů. Když takto vnímají kontakt se mnou a souhlas s poskytnutou zpětnou vazbou.



## Závěr

Koučink a koučování není jen módní záležitostí posledního období, je znám z dřívější doby, kdy se uplatňoval zejména ve sportu. Podílí se na osobnostním rozvoji daného jedince. Je využitelný v celé řadě oborů a činností. Stále se pro něj nabízí nové široké možnosti uplatnění, mnohdy v oborech, ve kterých bychom to nečekali. Ve světě si již své příznivce našel, v našich podmínkách není koučinkový způsob vedení a práce s lidmi zcela doceněn.

Cílené dotazníkové šetření ve finanční instituci, potvrdilo, že povědomí o koučinku je velmi nízké, lidé se o koučování jako *rozvojovou metodu* příliš nezajímají. *Navíc si to neradi přiznávají.* Jejich postoje jsou velmi často negativní a mohou být ovlivněny jak dosavadními zkušenostmi s mnohdy bezmyšlenkovitým implementováním novinek do praxe, tak i určitou neznalostí problematiky.

*V přístupu ke koučinku zde není významný rozdíl mezi řadovými pracovníky nebo nižšími manažery.* Služebně starší pracovníci a manažeři přistupují ke koučinku negativněji než služebně mladší kolegové ve stejných pracovních pozicích. Vliv věku na vnímání koučinku touto prací prokázán nebyl.

Výsledky výzkumu však jednoznačně potvrdily, že polovina manažerů v první linii, *nepracuje s podřízenými systematicky, v souladu s koučinkovými zásadami, stále je jim bližší metoda úkol – příkaz – hodnocení.* Je podceňován rozvoj měkkých dovedností.

### **Manažeři vidí před sebou zaměstnance, nikoliv osobnost a člověka.**

*Toto dotazníkové šetření také potvrdilo, že i přes veškerá zjištěná negativa, si více než tři čtvrtiny respondentů, osobně uvědomují, že dochází k dobrému navázání spojení s koučem, oceňují správnost a kvalitu zpětné vazby, dokonce cíle, které si při koučinku nastavili, považují za užitečné. Pozitivně vnímají i to, že byli pozorně vyslyšeni. Přida-*

*ná slovní hodnocení a náměty, převedené do Inspirovníku jsou pozitivní zpětnou vazbou na práci kouče v této finanční instituci.*

Předkládaná práce v *teoretické části* poskytne případným zájemcům o koučink a koučování ucelené poznatky a informace z *teorie koučování*.

Zvyšující se tempo pracovního i soukromého života, rostoucí podíl civilizačních chorob, všudypřítomný stres doprovázený, řadou psychických poruch, přehnané nároky okolí a zaměstnavatelů, to jsou momenty, kdy je vhodné začít s koučováním.

*Sociální pedagogové, sociální pracovníci* se svými získanými vědomostmi z jiných oborů, mohou koučink a koučinkové prvky využívat vhodným způsobem při své každodenní práci. Úspěšně lze propojit *sociálně – pedagogicko – psychologické prvky s koučinkem*. Koučink a koučinková metoda do naší společnosti jistě patří, jen tomu musíme pomoci.

„Koučování je po vzoru amerických filmů v našich myslích stále spojeno s mylnou představou povídání si na pohodlné lenošce nebo gauči, pod odborným dozorem:

*„Tento nábytek, na kterém si můžeme pohovět vleže, se od dob Sigmunda Freuda v obecném povědomí stále pojí s psychologem. Kolem klienta se tvoří ovzduší patologie, jako by musel nejdříve zpracovat své neurózy, než bude možné jej pustit zase mezi lidi. “Koučování“ - tento pojem pravděpodobně navzdory zvukovětechnické podobnosti nám může účinně pomoci konečně z gauče vstát!”<sup>69</sup> A já dodávám: nechtě je to brzy!*

---

<sup>69</sup> FISCHER - EPE, MAREN. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, s.r.o., 2006., s.7

## Resumé

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala problematikou koučování v moderním podniku. Zjišťovala jsem rozdíly mezi řadovými zaměstnanci a manažery v postoji a vnímání koučinku. Ověřovala jsem si způsob práce nadřízených s podřízenými. Získala jsem zpětnou vazbu na mou práci kouče a koučování jako takové.

Předkládaná práce má část teoretickou a praktickou.

V teoretické části v první kapitole, „SEZNAMTE SE S KOUČOVÁNÍM“, jsem vyložila historický pojem slova kouč, koučování a seznámila se znaky moderního podniku. Výčtem zajímavých odvětví koučinku jsem naznačila všestrannost jeho využití v praxi. Objasnila jsem rozdíl mezi externím a interním koučem a činnostmi, které vykonávají. Popsala jsem, jak ideálně probíhá koučování v praxi, jak vést koučinkový rozhovor, a které komunikační prvky využívat. Zaměřila jsem se na přehledné přiblížení nejčastěji využívaných technik a metod, pomocí kterých lze efektivně dojít k cíli, dát koučovanému zpětnou vazbu. Vysvětlila a popsala jsem zásady, které je důležité dodržet při sestavování cíle.

Ve druhé kapitole, „MODERNÍ PODNIK A KOUČOVÁNÍ“ jsem představila konkrétní moderní podnik - finanční instituci, působící v České republice. Přiblížila jsem řízení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců a úspěšně fungující systém vzdělávání. Detailně popisují koučování v této finanční instituci.

Ve třetí, praktické části, „O KOUČINKU V PODMÍNKÁCH MODERNÍHO PODNIKU“, jsem popsala vzorek respondentů, průběh a metody dotazníkového šetření, cíle a hypotézy. Zpracované výsledky jsou prezentovány formou grafů a interpretací.

## **Anotace**

**Jana Kazmířová, Název práce: Koučování v podmínkách moderního podniku (Bakalářská práce), Brno: Institut mezioborových studií, 2012. 78 s.**

Bakalářská práce je zaměřena na koučink a koučování v kontextu řízení lidí v moderním podniku. Teoretická část vymezuje pojmy kouč, koučování, moderní podnik. Přehledně zpracovává teorii koučování, koučovací otázky, metody, techniky a zásady stanovení cíle. V praktické části je zkoumán postoj, vnímání a přínos koučinku a sledovány případné rozdíly v hodnocení koučinku mezi řadovými pracovníky a manažery. Ověřuje, jak vedoucí pracovníci řídí řadové zaměstnance.

### **Klíčová slova**

kouč, koučink, koučování, moderní podnik, kladení otázek, metody koučování, techniky koučování, cíl koučování, přínos koučinku

## **Annotation**

**Jana Kazmířová, Title: Coaching in terms of the modern enterprise (Bachelor thesis), Brno: Institut mezioborových studií, 2012. 78 p.**

The thesis is focused on coaching and coaching in the context of people management in the modern enterprise. The theoretical part defines terms coach, coaching, modern enterprise. Clearly the theory of coaching processes, coaching questions, methods, techniques and principles of goal setting. In the practical part is studied attitude, perception and benefits of coaching and observed any differences in ratings coaching between ordinary workers and managers. Validates as managers governed ordinary employees.

### **Key words**

Coach, coaching, modern enterprise, questioning, coaching methods, coaching techniques, goal coaching, coaching benefits

## Literatura a prameny

1. BAKOŠOVÁ, Z. *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2008. 251 s. ISBN 978-80-969944-0-3.
2. ČÁP, J. MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál, 2007. 656 s. ISBN 978-80-7367-273-7.
3. DEMBKOWSKI, S. ELDRIDGE, F. HUNTER, I. *7 Steps To Effective Executive Coaching*. England,London: Thorogood Publishing Ltd, 2008. *7 kroků efektivního koučování*. [překl.Süsserová J. Šidoma M.], Brno: Computer Press, a.s., 2009. 204 s. ISBN 978-80-251-1897-9.
4. FISCHER - EPE, MAREN. *Coaching: miteinander Ziele erreichen*. Hamburk: Rowoholt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburk, 2002. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. [překl.Patočka Petr], Praha: Portál,s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
5. FLEMING I. TAYLOR A.J.D. *The Coaching Pocketbook*. U.K. Alresford, Hans: Management Pocketbooks, 2003. *Koučink*. [překl.Simonová, L.], Vyd.1. Praha: Portál, 2005. 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
6. HERNDL, K. *Auf dem Weg zum Profi im Verkauf – Verkaufsgespräche zielstrebig, und kundenorientiert führen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th.Gabler GmbH, 2001. *Rukověť profesionálního prodejce*. [překl.Kiesenbauer K.], Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 144 s. ISBN 80-247-0352-1.
7. HENDRICH, FRITZ. *Die vier Energien der Führung: Menschenführung mit der Kraft der Elemente by Fritz Hendrich*. A-Wien, by Amalthea Signum Verlag, 1996. *Energie čtyř elementů při vedení a řízení lidí*. [překl. Merunková Marie], Praha: Euromedia Group k. s. – Knižní klub v Praze, 2011. 160 s. ISBN 978–80-242-2859-4.
8. HRONÍK, F.,RINDOŠOVÁ, L. *Managing People*. Brno: International Business School®, 2010/2011. 106 s.

9. KOTTER, J. P. *Leading Change*. USA, Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press., 1996. *Vedení procesu změny*. [překl.Škapová, Hana], Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
10. KRAUS, B. SÝKORA, P. *Sociální pedagogika I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. 63 s.
11. MARQUES,C. JIRÁSEK,F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: ©Bankovní institut,a.s., Praha, 1996. 275 s.
12. PAVLÍČKOVÁ, H. *Manažerská psychologie*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o, Ostrava – Přívoz, 2008. 78 s. ISBN 978-80-87071-79-3.
13. PŘADKA, M. KNOTOVÁ, D. FALTÝSKOVÁ, J. *Kapitoly ze sociální pedagogiky*. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2004. 45 s. ISBN 80-210-3469-6.
14. RADVAN, E. VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009. 57 s.
15. REITMAYEROVÁ, E. BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7367-317-8.
16. TRACY,Brian / SIMON&SCHUSTE Inc., *Advanced selling strategies*. USA, California, San Diego: Margaret McBride Literary Agency, Inc., 1995. *Jak mnohem lépe prodávat*. [překl. Hlaváč, Tomáš], Praha: Computer Press®, 1999. 325 s. ISBN 80-7226-152-5.
17. VÍZDAL, F. *Sociální psychologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2010. 140 s.
18. WHITMORE, J. *Coaching for Performance*. London and Boston 2009: Nicholas Brealey Publishing, *Koučování*, [překl. Lisa, Aleš], 3. vydání Praha: Management Press, 2011. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.
19. MotivP s.r.o, *Individuální řízení výkonu pro KB*. Brno: Agentura MotivP s.r.o, 2008. 49 s.
20. Komerční banka a.s., *Obchodní taktika*. 2.vydání, Praha: 1998. 32 s.
21. PAVLÍČKOVÁ, H., *Manažerská psychologie - learning package*. Brno: BIBS® 2011/2012. 29 s.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

1. 1ČASOPIS: *Naše řeč*. ročník 9 (1925), číslo 5. [cit. 2012-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://naserec.ujc.cas.cz/archiv.php?art=959>>
2. ČLÁNEK: *O koučinku s Martou Annou Petrášovou, PCC*. [cit. 2008-10-01]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-28553680-o-koucinku-online-s-martou-annou-petrasovou-pcc>>.
3. HAVEL, VÁCLAV. *Článek - z dotazů novinářů*. [cit. 2009-02-17]. Dostupný z WWW: <<http://my.opera.com/turecko/blog/index.dml/tag/Mobily>>
4. KOMERČNÍ BANKA, *O bance*. [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/file/cs/o-bance/o-nas/eticky-kodex-kb/kb-strucny-prehled-eticky-pravidel.pdf>>
5. KOMERČNÍ BANKA, *O bance*. [cit. 2012-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/nadace-jistota/o-nadaci-jistota.shtml>>
6. KOMERČNÍ BANKA, *Sekce kariéra* [cit. 2011-10 -20]. Dostupný z WWW: <<http://www.kb.cz/cs/o-bance/kariera/kb-jako-zamestnavatel/-index.shtml>>
7. Obrázek 9: Mapa obchodních míst. [cit. 2012-03 -23]. Dostupný z WWW: <http://spravnimapa.topograf.cz/>
8. ONLINE PŘEKLADAČ. [cit. 2012-01-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.onlineprekladac.eu/>>
9. SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. Dostupný z WWW: [cit. 2012-03-21].
10. VOŇKOVÁ, J. *Časopis Marianne Annette Reissfelder. I úspěch se dá naučit*. [cit. 2012-01-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.marianne.cz/clanek/189/anette\\_reissfelder\\_i\\_uspech\\_se\\_da\\_naucit.html](http://www.marianne.cz/clanek/189/anette_reissfelder_i_uspech_se_da_naucit.html)>
11. VÍTEK, PAVEL. *Kurz Systemický přístup při práci s nezaměstnanými Lázničky 2005*. [cit. 2011-08-04]. Dostupný z WWW: <<http://dalet.cz/Clanky/koucovani-nezam.pdf>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ:

OBRÁZEK 1: OSM KRITICKÝCH FAKTORŮ .....	4
OBRÁZEK 2: KOTTER J. P. VEDENÍ PROCESU ZMĚNY, SCHÉMA Č. 27 .....	8
OBRÁZEK 3: MŮJ ZÁKAZNÍK, NEZNÁMÁ BYTOST .....	17
OBRÁZEK 4: THE GROW MODEL .....	19
OBRÁZEK 5: ZÁSADA SMART CÍLE .....	21
OBRÁZEK 6: KOLBŮV CYKLUS UČENÍ .....	24
OBRÁZEK 7: TYPOLOGIE ORGANIZACÍ DLE L. KOSTRONĚ .....	26
OBRÁZEK 8: JAK KOUČ FUNGUJE .....	32
OBRÁZEK 9: MAPA OBCHODNÍCH MÍST .....	39



## SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1 DOMNÍVÁTE SE, ŽE VÍTE CO JE KOUČINK.....	42
GRAF 2 Z JAKÉHO ZDROJE JSTE ČERPAL/A INFORMACE O KOUČINKU .	43
GRAF 3 ZAJÍMAL/A JSTE SE NĚKDY O KOUČINK .....	44
GRAF 4 ZAJÍMAL/A JSTE SE NĚKDY O PODSTATU KOUČINKU, CÍLE, METODY .....	45
GRAF 5a) JAK VY OSOBNĚ VNÍMÁTE KOUČINKOVOU SCHŮZKU .....	46
GRAF 5b) JAK VY OSOBNĚ VNÍMÁTE KOUČINKOVOU SCHŮZKU .....	48
GRAF 6 MYSLÍM, ŽE DOŠLO K DOBRÉMU NAVÁZÁNÍ SPOJENÍ.....	49
GRAF 7 MYSLÍM, ŽE SE MI DOSTALO SPRÁVNÉ A KONSTRUKTIVNÍ ZPĚTNÉ VAZBY .....	50
GRAF 8 SROVNÁNÍ NEGATIVNÍHO VNÍMÁNÍ KOUČINKOVÉ SCHŮZKY MANAŽERY - PODLE DÉLKY PRAXE .....	51
GRAF 9 SROVNÁNÍ NEGATIVNÍHO VNÍMÁNÍ KOUČINKOVÉ SCHŮZKY PORADCI – PODLE DÉLKY PRAXE.....	52
GRAF 10 SROVNÁNÍ NEGATIVNÍHO VNÍMÁNÍ KOUČINKOVÉ SCHŮZKY MANAŽERY – PODLE VĚKU .....	53
GRAF 11 SROVNÁNÍ NEGATIVNÍHO VNÍMÁNÍ KOUČINKOVÉ SCHŮZKY PORADCI – PODLE VĚKU .....	54
GRAF 12 KDO SE ZAJÍMÁ, ZDA S CÍLEM PRACUJETE, ZDA HO PLNÍTE ...	55
GRAF 13 MÍVÁTE PODOBNÝ TYP SCHŮZKY S NĚKÝM JINÝM .....	56
GRAF 14 KDO SE VÁM VĚNUJE PODOBNÝM ZPŮSOBEM JAKO KOUČ .....	57
GRAF 15 MYSLÍM, ŽE JSME SI DOHODLI UŽITEČNÉ VÝSTUPY.....	58

# **Přílohy**

PŘÍLOHA 1 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

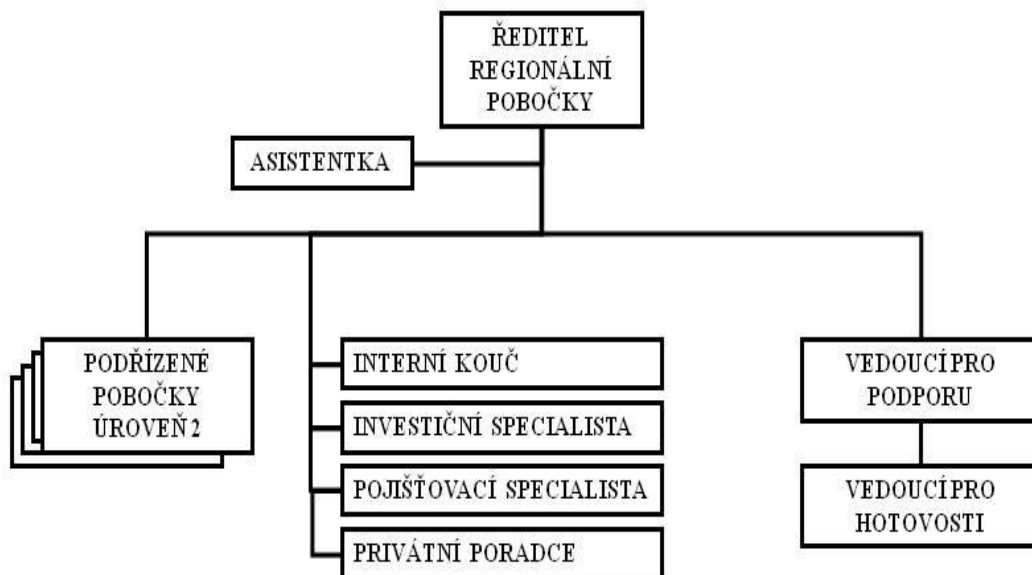
PŘÍLOHA 2 KOUČINKOVÝ CÍL

PŘÍLOHA 3 HODNOCENÍ

PŘÍLOHA 4 DOTAZNÍK O KOUČOVÁNÍ V MODERNÍM PODNIKU

## PŘÍLOHA 1: ORGANIZAČNÍ SCHEMA

### Organizační schéma – regionální pobočka



**PŘÍLOHA 2: KOUČINKOVÝ CÍL**

<b>Akční plán osobního rozvoje - měsíční</b>							
<b>Hlavní téma rozvoje:</b>							
<b>Datum</b>	<b>Kritérium</b>	<b>Cíl</b>	<b>Měřitelné úkoly</b>	<b>Termín</b>	<b>Podpora managera</b>	<b>Splněno</b>	

Úkol musí být SMART: Specific = specifický Measurable = měřitelný Agreed = akceptovatelný Realistic = reálný Trackable = sledovatelný

### PŘÍLOHA 3: HODNOCENÍ

Hodnocení výkonu pro pozici FINANČNÍ PORADCE (RM)							
Perioda:	měsíc	<input type="checkbox"/>	Čtvrtletí	<input type="checkbox"/>	Rok	<input type="checkbox"/>	
Pobočka:	Hodnotitel		Hodnotěný				
<b>Téma a minimální perioda</b>		<b>Hodnotitel</b>		<b>Hodnocení</b>			
OBCHODNÍ VÝSLEDKY <small>Produkty, sales, crossselling</small>	M, Q			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AKTIVITA BAPO <small>Schůzky, kontakt, úlohy, GERION</small>	M, Q			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOFT SKILLS <small>Komunikace s klientem, kvalita</small>	M, Q			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ZNALOSTI <small>Produkty, Procesy, Systémy</small>	Q			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ	Q			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ (VČETNĚ PŘÍSPĚNÍ K VÝKONU TÝMU)</b>		Q			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Téma a minimální perioda</b>		<b>Konkrétní akce a priority pro následující období</b>					
OBCHODNÍ VÝSLEDKY <small>Produkty, sales, crossselling</small>	M, Q						
AKTIVITA BAPO <small>Schůzky, kontakt, úlohy, GERION</small>	M, Q						
SOFT SKILLS <small>Komunikace s klientem, kvalita</small>	M, Q						
ZNALOSTI <small>Produkty, Procesy, Systémy</small>	Q						
INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ	Q						
<b>Komentář Bankovního poradce</b>							
Datum:		Podpis hodnotícího:		Podpis hodnotěného:			

## PŘÍLOHA 4: DOTAZNÍK O KOUČOVÁNÍ V MODERNÍM PODNIKU

---

### 1. NA OTÁZKY ODPOVÍDÁ :

- žena                       muž
- 

### 2. KOLIK JE VÁM LET :

- do 25                       25 – 30                       31 – 45                       46 a více
- 

### 3. ZAJÍMAL/A JSTE SE NĚKDY O KOUČINK :

- ano                               spíše ano                               nejsem si jist/a                               ne
- 

### 4. DOMNÍVÁTE SE, ŽE VÍTE CO JE KOUČINK :

- ano                               spíše ano                               nejsem si jist/a                               ne
- 

### 5. ZAJÍMAL/A JSTE SE NĚKDY O PODSTATU KOUČINKU, CÍLE, METODY :

- ano                               spíše ano                               nejsem si jist/a                               ne
- 

### 6. Z JAKÉHO ZDROJE JSTE ČERPAL/A INFORMACE O KOUČINKU :

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> časopis, článek | <input type="checkbox"/> kniha, publikace s touto tematikou |
| <input type="checkbox"/> ze školení      | <input type="checkbox"/> informace od kolegů a známých      |
| <input type="checkbox"/> internet        | <input type="checkbox"/> znám to z filmů, TV                |
| <input type="checkbox"/> přímo od kouče  | <input type="checkbox"/> informace od nadřízeného           |
- 

### 7. JAK VY OSOBNĚ VNÍMÁTE KOUČINKOVOU SCHŮZKU vyberte 3 možnosti :

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> podpora, spolupráce    | <input type="checkbox"/> nabízí jiný pohled                       |
| <input type="checkbox"/> informace, novinky     | <input type="checkbox"/> nutné zlo/požadavek vedení               |
| <input type="checkbox"/> nevím, nemám názor     | <input type="checkbox"/> dělá si svou práci                       |
| <input type="checkbox"/> nic mi to nepřináší    | <input type="checkbox"/> školení                                  |
| <input type="checkbox"/> příjemné zpestření dne | <input type="checkbox"/> mám dost zkušeností, nepotřebuji koučink |
| <input type="checkbox"/> další skryté hodnocení | <input type="checkbox"/> prostor pro další rozvoj                 |
- 

### 8. MÍVÁTE PODOBNÝ TYP SCHŮZKY TAKÉ S NĚKÝM JINÝM :

- ano                               spíše ano                               nejsem si jist/a                               ne
- 

### 9. VYŽÁDAL/A JSTE SI NĚKDY NÁVŠTĚVU KOUČE:

- A)**  ano                               ne                               nevím, že si mohu o schůzku požádat

- B)**  požádám si o schůzku                               nepožádám o schůzku (zatím)
- 

### 10. POŽÁDAL/A JSTE CÍLENĚ O KOUČINKOVOU SCHŮZKU PRO SVÉ PODŘÍZENÉ :

- A)**  ano                               ne                               nevím, že si mohu o schůzku požádat

- nemám podřízené (pak neodpovídejte za B)

- B)**  požádám si o schůzku                               nepožádám o schůzku (zatím)
-

---

**11. JAK ČASTO SE S KOUČEM VÍDÁTE :**

počet návštěv mi vyhovuje    chci snížit počet návštěv    chci zvýšit počet návštěv

---

**12. KDO SE VÁM JEŠTĚ VĚNUJE PODOBNÝM ZPŮSOBEM JAKO KOUČ:**

přímý nadřízený    vyšší nadřízený než přímý    nikdo

---

**13. PO KAŽDÉ SCHŮZCE S KOUČEM, SI STANOVUJETE CÍL, NA KTERÉM BUDETE DÁL PRACOVAT. KDO SE ZAJÍMÁ, ZDA S CÍLEM PRACUJETE, ZDA HO PLNÍTE :**

hlídám si ho sám/a    přímý nadřízený    vyšší nadřízený než přímý

---

**14. KOLIK LET PRACUJETE V BANCE :**

0 až 2    3 až 5    6 až 10    nad 10

---

**15. V JAKÉ POZICI PRACUJETE :**

BaPo    BaPo TOP    BM L1/ TL    DBM a výše

---

**16. ZHODNOŤTE TATO PROHLÁŠENÍ Z KOUČINKOVÉ SCHŮZKY**

( 1 =určitě souhlasím, 2 = souhlasím, 3 = ani souhlas/ ani nesouhlas, 4 = nesouhlasím, 5 = rozhodně nesouhlasím)

Myslím, že došlo k dobrému navázání spojení	1	2	3	4	5
Cítil/a jsem, že jsem byl/a i pozorně vyslyšen	1	2	3	4	5
Myslím, že se mi dostalo správné a konstruktivní zpětné vazby	1	2	3	4	5
Myslím, že jsme si dohodli užitečné výstupy / cíle na konci sezení	1	2	3	4	5

---

**NEPOVINNÉ ODPOVĚDI:**

Co vám koučování přineslo: (prosím stručnou odpověď)

Co pro vás kouč může udělat lépe: (prosím stručnou odpověď)

Vaše sdělení pro kouče: (prosím stručnou odpověď)

**Děkuji Vám za čas, který jste vyplnění dotazníku věnoval/a.**

**Jana Kazmířová**