

Pražská vysoká škola psychosociálních studií



Metody vedení zaměstnanců s důrazem na význam koučovacího přístupu

Jindra Pitáková, B.A.

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Tomáš Zuda

Praha 2013

Prague college of psychosocial studies



Methods of employee leadership with an emphasis on the importance of coaching approach

Jindra Pitáková, B.A.

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Tomáš Zuda

Praha 2013

Čestné Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Metody vedení zaměstnanců* s důrazem na význam koučovacího přístupu vypracovala samostatně s použitím literatury, uvedené na konci této diplomové práce v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 30. července 2013

.....
Jindra Pitáková, B.A.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Mgr. Tomáši Zudovi za odborné vedení, ochotu, trpělivost a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá přínosem koučovacího přístupu při vedení zaměstnanců. V teoretické části je nastíněna úzká souvislost mezi klasickými teoriemi koučování a koučovacími přístupy vedení zaměstnanců, při jejichž použití jsou zaměstnanci v práci spokojenější a méně uvažují o odchodu ze zaměstnání. Jsou zde představeny principy koučování a potřebné vlastnosti, kterými by měl nadřízený využívající koučování disponovat. Další část seznamuje s přínosy využití koučovacího přístupu v podobě osobního rozvoje zaměstnance, využití jeho vlastního potenciálu a víry v sebe sama. Podrobněji jsou zde popisovány rozdílné způsoby a metody vedení, klady a zápory vybraných přístupů nadřízených k zaměstnancům a problémy spojené s podáváním zpětné vazby. Praktická část představuje výzkumnou sondu a její výstupy. Výzkumná sonda byla realizována kvantitativní metodou formou dotazníkového šetření. Šetření se zúčastnilo 235 respondentů. Cílem šetření bylo zjistit, zda nadřízení z pohledu zaměstnanců uplatňují při vedení koučovací přístup a jakým způsobem tím ovlivňují pohled zaměstnanců na práci, kterou vykonávají.

Klíčová slova: koučování, koučovací přístup, metody vedení zaměstnanců, nadřízený, potenciál, zaměstnanec, zpětná vazba

Abstract

The thesis deals with the contribution of a coaching approach in employee leadership. The theoretical part outlines the close relationship between the classical coaching theories and the coaching approaches in employee leadership which result in having more satisfied employees who think less about leaving their employment. The principles of coaching and characteristics of the manager necessary for coaching are presented in this thesis. The next part deals with the contributions of a coaching approach such as personal development, use of own potential and faith in self. Different ways and methods of leadership, strengths and weaknesses of selected approaches of managers to employees and issues linked to feedback providing are described in more details. The practical part presents a research probe and its outputs. The research probe was carried out using quantitative research method in a form of questionnaire survey. A sample of 235 employees participated in this survey. The aim of the research probe was to establish if managers of employees apply coaching approach in their leadership and how this influences the attitude of employees to their work.

Key words: coaching, coaching approach, employee leadership, manager, potential, employee, feedback

Obsah

ÚVOD.....	9
1 KOUČOVÁNÍ.....	11
1.1 VÝVOJ KOUČOVÁNÍ	11
1.2 NADŘÍZENÝ KOUČEM.....	13
1.3 KOUČOVÁNÍ PODLE MODELU GROW	14
1.4 SMYSL OTÁZEK	16
1.5 POTENCIÁL ZAMĚSTNANCŮ.....	18
1.5.1 Víra v sebe sama	20
1.5.2 Metoda Inner Game a využití potenciálu.....	20
2 TEORIE METODY VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ	23
2.1 TEORIE X A TEORIE Y	23
2.2 AUTOKRATICKÝ, DEMOKRATICKÝ A STYL LAISSEZ-FAIRE	23
2.3 SITUAČNÍ VEDENÍ.....	25
2.4 NOVÉ VEDENÍ	26
2.4.1 Transakční vedení.....	27
2.4.2 Transformační vedení	28
3 ŠEST STYLŮ VEDENÍ PODLE GOLEMANA	32
3.1 NÁTLOKOVÝ STYL	32
3.2 AUTORITATIVNÍ STYL	33
3.3 SPOJENECKÝ STYL	34
3.4 DEMOKRATICKÝ STYL	35
3.5 CHARISMATICKÝ STYL.....	36
3.6 KOUČOVÁNÍ.....	37
3.7 PODOBNOSTI MEZI GOLEMANOVÝM KOUČOVACÍM STYLEM VEDENÍ A TEORIÍ KOUČOVÁNÍ PODLE WHITMORA A GALLWEYE.....	37
4 VÝZNAM ZPĚTNÉ VAZBY V KOUČOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	40
4.1 ZPŮSOBY PODÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY PODLE JOHNA WHITMORA	40
4.2 REALITA OHLEDNĚ PODÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	42
4.3 PRINCIPY PODÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	42
5 ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ.....	44
5.1 PROBLÉMY V ORGANIZACI PLYNOUCÍ Z ODCHODU ZAMĚSTNANCŮ	44
5.2 DŮVODY ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ.....	45
6 EMPIRICKÁ ČÁST.....	50
6.1 CÍL VÝZKUMNÉ SONDY	50
6.2 VÝZKUMNÉ HYPOTÉZY	50
6.3 VÝZKUMNÝ VZOREK RESPONDENTŮ	51
6.4 VÝZKUMNÉ METODY	53
6.5 MATERIÁLY	53

6.6	ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÉHO MATERIÁLU	54
6.7	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ SONDY	56
6.7.1	<i>Deskriptivní statistika odpovědí dotazníkového šetření.....</i>	<i>56</i>
6.7.2	<i>Míra koučovacího přístupu v organizacích</i>	<i>57</i>
6.7.3	<i>Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na koučovací přístup.....</i>	<i>60</i>
6.7.4	<i>Spokojenost zaměstnanců na rozdílných pracovních pozicích</i>	<i>61</i>
6.7.5	<i>Zpětná vazba v rámci rozdílných pozic.....</i>	<i>62</i>
6.7.6	<i>Míra koučovacího přístupu podle velikosti organizace.....</i>	<i>63</i>
6.8	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉ SONDY	64
7	DISKUZE	67
8	ZÁVĚR	69
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
10	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Den za dnem se u velké části populace opakuje ta samá rutina. Ráno obvykle lidé vstávají, snídají a jdou do práce. Mnoho z nich je s tímto faktem smířeno a chodí do práce, protože musí. Svě zaměstnání berou jako povinnost vůči sobě, popřípadě i vůči své rodině, aby vydělali peníze na svou obživu. Jiní naopak chodí do práce s očekáváním, co nový den přinese, protože je jejich práce baví a naplňuje.

V této diplomové práci se zabývám problematikou vedení lidí a snažím se vysvětlit rozdíl právě mezi těmito skupinami lidí a jejich přístupem k zaměstnání, které vykonávají; proč jedni mají své zaměstnání rádi a ti druzí ho mají rádi o něco méně. Konkrétně se tato problematika vedení lidí týká používání koučovacího přístupu na pracovištích, který přináší lidem radost z práce a z jejich dosažených výsledků. Téma koučování jsem si vybrala z praktického důvodu, protože jsem za svou krátkou pracovní kariéru poznala, podle mého mínění, toho nejlepšího nadřízeného. Po jeho odchodu se můj postoj k organizaci, ve které jsem pracovala, významně změnil. Chvíli mi trvalo, než jsem pochopila, co bylo tím hnacím motorem, když jsem vykonávala pořad tu samou práci, v tom samém prostředí. Následně jsem si uvědomila, že to, jak se cítíme v práci, je především odrazem toho, jakého máme nadřízeného a ne toho, co vykonáváme. Pravdou zůstává, že nadřízený je jedním z těch, kdo je nám nejbližší, a kdo rozhoduje téměř o všem, co se týká naší práce a nás samotných.

Jednou z dovedností, kterou můj bývalý nadřízený vykazoval, byl právě koučovací přístup, který je nepostradatelnou součástí v každém zaměstnání. Základem byl vztah založený na vzájemné důvěře a pocitu, že se na něj můžeme já i mí kolegové obrátit v každé situaci. Takový typ nadřízeného mě inspiroval k tomu, abych zjistila, jaké mají své nadřízené i ostatní zaměstnanci nehledě na jejich pozici, organizaci a další faktory.

Mimo jiné, jsem se i já sama ocitla na pozici, která vyžadovala používání koučovacího přístupu spíše než jiných striktnějších metod založených na přikazování, především z toho důvodu, že se jednalo o rozvoj lidí a jejich dovedností.

Během rozhovorů jsem zaměstnancům kladla otázky, aby si na ně sami dokázali odpovědět a poučit se z vlastní zkušenosti, pokud se jim něco nepovedlo. Touto cestou bych se chtěla ubírat i nadále, proto je mi téma koučování lidí velmi blízké. Je to forma psychologie, jak pochopit chování, myšlení a postoje jednotlivých lidí.

První kapitola této diplomové práce je věnována seznámení s principy koučování a jeho metodách, které se dají aplikovat na lidi v zaměstnání. Dále pojednává o tom, jaké by měly být vlastnosti a dovednosti dobrého nadřízeného, který koučovací přístup používá nebo by s ním chtěl začít. Ve druhé kapitole jsou popsány hlavní teorie metody vedení zaměstnanců a jak se navzájem mezi sebou odlišují. Tyto metody jsou založeny především na přístupu nadřízeného ke svým zaměstnancům. Třetí kapitola je úzce spjata s kapitolou druhou, jelikož je zaměřena na jednu konkrétní teorii vedení zaměstnanců podle Daniela Golemana. Tato teorie je důležitá v tom, že obsahuje styl vedení nazvaný Koučování, který je svým pojetím shodný s klasickou teorií koučování popsanou v kapitole první. Ve čtvrté kapitole je představen koučovací nástroj zvaný zpětná vazba, který má velký význam v rozvoji nejen zaměstnanců, ale všech lidí, kteří jsou koučováni a také jsou zde zmíněny problémy, které mohou nevhodně podanou zpětnou vazbou nastat. V páté kapitole je nastíněn problém s odchody zaměstnanců, pokud nadřízený metodu koučování a podávání zpětné vazby nepoužívá a jaké konkrétní důvody svého odchodu zaměstnanci uvádí ve výstupních pohovorech.

V empirické části diplomové práce se zabývám výzkumnou sondou, která je založena na kvantitativní metodě. Zvolila jsem formu dotazníkového šetření s cílem zmapovat, jakým způsobem jsou zaměstnanci vedeni svými nadřízenými. Konkrétně se snažím zjistit, zda jejich nadřízení používají koučovací přístup a jak se to odráží na spokojenosti zaměstnanců.

1 KOUČOVÁNÍ

Každý člověk se narodí s určitými schopnostmi a predispozicemi, které je třeba během života rozvíjet a podporovat. Jeho vývoj záleží nejen na člověku samotném, ale také na prostředí, ve kterém vyrůstá a které ho neustále ovlivňuje. Koučování pomáhá člověku, aby se sám rozhodl, co je pro něj v životě důležité, čemu se chce věnovat nebo v čem chce vyniknout. Koučování *„je partnerství, jehož posláním je definování konkrétního cíle a vytvoření struktury, podpory a optimálního motivačního prostředí za účelem dosažení tohoto vytčeného cíle“* (REGISTR KOUČŮ, 2013). Hlavní roli hraje vztah mezi koučem a koučovaným, který je postaven na důvěře a pocitu bezpečí. Koučování se od ostatních způsobů rozvoje lidí jako je psychoterapie, poradenství, či mentorování odlišuje tím, že kouč zde není od toho, aby svému klientovi radil, co má dělat nebo se pokoušel měnit jeho chování. Kouč se pouze dotazuje a aktivně naslouchá; veškerá další rozhodnutí jsou ponechána na koučovaném. *„Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout“* (WHITMORE, 2011, s. 19).

1.1 Vývoj koučování

Koučování nebylo původně používáno pro rozvoj pracovního výkonu nebo zlepšení osobního života jedince. Kořeny koučování vznikly ve sportovním odvětví zásluhou Timothyho Gallweye, tenisového kouče. Gallwey odmítal běžné metody výuky tenisu, kdy trenér radí svým svěřencům, co mají dělat a opravuje jejich chyby. Malým dětem také neříkáme krok po kroku, jak si mají hrát, jelikož se samy rozvíjí cestou přirozeného učení. Stejným způsobem by se mělo pohlížet na učení tenisu. Když se rozhodneme začít hrát tenis, musíme se naučit věřit svému tělu, že dokáže zkoordinovat jednotlivé pohyby a naším jediným úkolem je pouze sledovat míč. Gallwey zjistil, že pokud jsou svěřenci neustále opravováni, snaží se myslet na to, zda dělají údery správné či nikoliv. Problém je právě v myšlení, které do hry nepatří, jelikož brání užít si hru. V roce 1971 se Gallwey začal tomuto problému intenzivně

věnovat a zkoumal mentální a emocionální stránky hráče (GALLWEY, 2011). „V té době jsem si uvědomil, že potenciál ze hry narušuje velké množství složitých technických instrukcí a že tento způsob hráče znechucoval a vyvolával v nich nadměrnou sebekritiku. Někteří ztráceli důvěru ve svou schopnost učit se natolik rychle, aby to stálo za to, a výsledkem bylo, že nechali tenisu dříve, než mu dali opravdu šanci“ (GALLWEY, 2011, s. 13). Tato citace je zásadní v celé historii koučování, jelikož umožnila pochopit, co se děje v hlavě hráče během podávaného výkonu. Bylo zapotřebí tento přístup zásadně změnit a to pomocí koučování. Trenér tu přestal být od toho, aby podával instrukce. Jeho role se výrazně změnila, protože teď tu byl od toho, aby se více ptal. Tento způsob práce s hráči byl snadno aplikovatelný i do jiných oblastí. Proto se můžeme s koučováním nyní setkat jak v oblasti osobního života, tak i v oblasti pracovní, která je hlavním tématem této práce.

Podle WHITMORA (2011) bylo koučování až do roku 1992 výhradně novou záležitostí, o které nebylo dosud napsáno mnoho publikací. Jeho kniha „KOUČOVÁNÍ – Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování“ byla jednou z prvních knih o využití a výhodách koučování. Dnes už se počet knih zabývajících se koučováním výrazně zvýšil a budoucnost koučování je progresivním trendem. Společností, jež se zabývají koučováním je ve světě více než tisíc, stejně tak i počet samotných koučů rapidně stoupá. Nyní jsou k dispozici desetitisíce koučů, kteří se zabývají rozvojem lidí v mnoha oblastech. Koučování se dá vhodně uplatnit například v oblasti vzdělávací, pracovní, zdravotní, dobročinné.

V roce 2012 byla dokončena největší globální studie o koučování *ICF Global Coaching Study*, která vznikla na žádost Mezinárodní federace koučů (ICF) a zrealizována společností PricewaterhouseCoopers (PwC). Této studii se zúčastnilo 12 133 koučů ze 117 zemí celého světa, díky kterým se zjistily cenné informace o procesu a účincích koučování. Podle získaných dat se celkový počet koučů odhaduje na 47 500, z nichž je 41 300 aktivních. Největší počet koučů se vyskytuje v oblastech s vyššími příjmy a to zejména v Severní Americe, západní Evropě a v Oceánii. Koučování čeká další vývoj kupředu, jelikož ze studie je patrné, že

klientů stále přibývá a jejich zájem o vlastní rozvoj stoupá (INTERNATIONAL COACH FEDERATION, 2012).

1.2 Nadřízený koučem

WHITMORE (2011) tvrdí, že všechny sféry zatím postrádají dobré nadřízené, kteří by uměli efektivně vést své lidi. Jsou sice výjimky velice schopných lídrů, kteří podávají vynikající výsledky, ale těch je zatím minimum. Hlavním důvodem je, že jsou navyklí používat více autokratické metody vedení plné instrukcí spíše než koučování. Nadřízení stejně tak jako jiní lidé nemají rádi změny a jejich zažité metody jim vyhovují. Nemají tušení, že s použitím koučování by bylo jejich vedení mnohem úspěšnější.

Dobrý nadřízený by měl mít následující předpoklady. Tím nejdůležitějším předpokladem je, aby měl rád lidi; aby s nimi rád komunikoval a nebyli mu spíše na obtíž, pokud by potřebovali jeho radu či pomoc. K tomu, aby byl nadřízený zároveň i dobrým koučem, je zapotřebí podle DAIGELERA (2008) mít schopnost naslouchat a především akceptovat názory svých zaměstnanců.

Neméně důležitou potřebou k tomu, aby byl nadřízený dobrým koučem, je udržování dobrých vztahů se svými zaměstnanci, kteří budou nadřízenému plně důvěřovat. (WHITMORE, 2011). Měl by být empatický vůči svým zaměstnancům a umět se vcítit do jejich situace. K tomu potřebuje schopnost přizpůsobovat konverzaci každému zaměstnanci a situaci zvlášť (KHELEROVÁ, 2010). Dále by měl umět motivovat své zaměstnance k vyšším výkonům; znát individuální potřeby každého zvlášť, aby věděl, co koho motivuje. Nadřízený by měl myslet na rozvoj svých lidí tím, že s nimi bude intenzivně pracovat a zjišťovat, jaké dovednosti jsou třeba trénovat. Posledním předpokladem je ten, aby jim věnoval maximum svého času. (WHITMORE, 2011). Pokud bude nadřízený se svými lidmi neustále, bude mít větší příležitost navázat s nimi vztah, poznat jejich osobnost, způsob chování, způsob řešení konfliktů a jiné.

Podle WHITMORA (2011) je koučování nástroj k tomu, aby naučil zaměstnance přebírat za svůj výkon odpovědnost a nadřízenému tak pomůže, aby přestal zodpovídat za výsledky svých zaměstnanců. Tak bude mít příležitost zabývat se pouze úkoly, které jsou jeho pracovní povinností, čímž mu odpadne mnoho zbytečných aktivit, které dělal místo svých zaměstnanců. Najednou zjistí, že má více volného času, který může věnovat koučování a rozvoji svých lidí.

1.3 Koučování podle modelu GROW

Slovo GROW znamená v překladu růst, což je i jedním z cílů koučování. Pomocí koučování dáváme klientovi možnost růstu jeho kognitivních funkcí, organizačních schopností a zejména víru v sebe sama. Samotný název GROW je sestaven z počátečních písmen jednotlivých fází koučovacího procesu a zároveň slouží jako jednoduchá mnemotechnická pomůcka (WHITMORE, 2011).

První fáze se nazývá GOALS, v překladu cíle, kdy si klient definuje, čeho chce dosáhnout; jaký je jeho požadovaný cíl. Záleží pouze na něm, v jaké oblasti chce na daném cíli pracovat. Může se jednat o zvládnutí určité dovednosti nebo dosažení výsledku v zaměstnání; splnění úkolu ve škole nebo i v každodenním životě. Někdy může být složité takový cíl identifikovat, pokud ho klient nemá předem vyjasněný. V tuto chvíli záleží na typu člověka, kterého máme před sebou. Pokud se jedná o typ člověka, který žije plánováním a určováním si cílů, bude práce s ním jednodušší. Pokud ale narazíme na dotyčného, který žije ze dne na den a čeká, co mu život přinese, určení cíle může být velmi náročné. Ze své zkušenosti z nácviku musím říci, že definovat konkrétní cíl není jednoduchá záležitost. V hlavě se vytvoří určitá představa toho, jak by měl daný cíl vypadat, popřípadě jaký bude jeho přínos. Těžší fáze přichází v momentě, kdy má být tato myšlenka vyslovena. Cíl je často formulován velmi abstraktně, neuchopitelně. Musí být co nejvýstižněji popsán, aby se na něm dalo pracovat. K tomu nám může posloužit další mnemotechnická pomůcka SMART. Opět se jedná o počáteční písmena jednotlivých charakteristik cíle. Aby se s cílem v koučování dalo pracovat, musí být specifický, měřitelný,

akceptovaný, realistický a termínovaný (ZUDA, 2013). Pokud cíl všechny tyto požadavky splňuje, je čas přejít na další bod modelu GROW.

Druhá fáze se nazývá REALITY, v překladu realita. V tento okamžik má klient prostor k přemýšlení a přesnému popisu situace, ve které se nachází v souvislosti s definovaným cílem (FOLWARCZNA, 2010). Hlavním úkolem je uvědomění si, co v tento moment pro svůj cíl vykonává a jaké může využít další zdroje k jeho naplnění. Jedna ze zásadních otázek, která mě k fázi reality zaujala je následující „*Co jste až dosud v této věci udělal?*“ (WHITMORE, 2011, s. 85). Ve většině případech po tom, co jsem tuto otázku položila spolužákům, následovala reakce v podobě překvapeného výrazu. Hlavním důvodem bylo, že v této věci neudělali dosud vůbec nic. Je pravděpodobné, že o svém cíli pouze mluvili nebo si představovali, jaké by to bylo, kdyby se naplnil. Přesně k tomuto účelu je užitečné koučování, protože nenechá člověka pouze u snů, ale pomůže mu zmobilizovat síly a jednat. Během této fáze se kouč může koučovaného dotazovat na mnoho různorodých věcí. Může ho zajímat, zda má koučovaný někoho v rodině či mezi známými, kdo by mu mohl s realizací jeho cíle pomoci. Často se totiž stává, že koučovaného ani nenapadne, že může někoho požádat o pomoc, aby si práci usnadnil. Další užitečnou informací, kterou může kouč získat, je způsob, jakým koučovaný o realitě svého cíle přemýšlí. K tomu pomůžou otázky typu „*Co se Vám teď honí hlavou?*“ nebo „*Co Vás k tomu teď napadlo?*“ (ZUDA, 2013) Všem nám stále hlavou proudí nějaké myšlenky a pokud se nám je povede během koučování zachytit a vyslovit, mohou nám být velice užitečné k uskutečnění dalších kroků. Koučovaný by měl vědět, co bude ten první krok, který nyní učiní nebo co bude ta první věc, na kterou se zaměří.

Následující třetí fáze se nazývá OPTIONS neboli možnosti, které klient má k naplnění svého definovaného cíle. Jinými slovy je to seznam všech alternativ, postupů, nápadů, kroků, které si klient vymyslí. Zde platí pravidlo podle WHITMORA (2011), že žádná možnost není špatná. Hlavní cíl této fáze je vytvořit co nejdelší seznam možností, i kdyby na první pohled nebyly realizovatelné, ať už z jakéhokoliv důvodu. Smyslem není najít jedinou správnou odpověď, ale zaktivovat proces myšlení klienta. V této fázi je hlavní rolí kouče role podporující, jelikož nekritizuje vyslovené možnosti, ale naopak chválí klienta za jeho snahu. Každý z nás

máme vnitřně zakódovány sebeomezující předpoklady, že něco není možné, splnitelné. Pokud nás takový nesmysl napadne, hned se ho snažíme z hlavy vytěsnit. „*Podaří-li se nám překonat sebeomezující předpoklady, umožní nám to řešit staré problémy novými způsoby. Pokud dokážeme identifikovat nesprávný předpoklad, najít řešení bude mnohem snazší*“ (WHITMORE, 2011, s. 92). Z této citace je zřejmé, že v této fázi je třeba pracovat s vhladem a uvědoměním si toho, že takové konstrukty existují a zbytečně naši fantazii omezují. Když se dokážeme oprostít od pocitu, že je pro nás něco nemožné, otevírá se nám nová cesta k realizaci toho, čeho chceme dosáhnout. Kromě toho dáváme příležitost naší kognitivní stránce se dále vyvíjet, jelikož tento přístup vhladu máme možnost aplikovat v mnoha životních situacích, nejen během koučování.

Poslední čtvrtou fází je WILL, v překladu vůle neboli akce, co bude klient k naplnění cíle konkrétně dělat. Co je ta činnost, kterou podnikne? K dispozici má vytvořený seznam z předešlé fáze, který mu může napovědět. Nemusí si vybrat pouze jednu z možností. Může je libovolně zkombinovat nebo si jich jednoduše vybrat více a pokusit se je aplikovat. Dále je zapotřebí, aby si určil, kdy tuto zvolenou činnost zrealizuje. Pokud si určí i přesné datum, bude to pro něj psychologicky více zavazující. Zde je také prostor pro aktivitu a pomoc druhého člověka, pokud během explorační reality na někoho takového přišel. Je zapotřebí ho v tuto chvíli kontaktovat, vysvětlit mu situaci klienta a přiblížit mu jeho roli v naplnění cíle dotyčného. V neposlední řadě je podle WHITMORA (2011) důležité zjistit odhodlání klienta pomocí desetibodové stupnice. Pokud klient určí číslo menší než osm, je velká pravděpodobnost, že odhodlání k uskutečnění stanoveného úkolu není dostačující. V tento moment je vhodné najít příčiny, pokud nějaké konkrétní má klient na mysli, které mu mohou situaci ztěžovat. Pokud se tyto příčiny odstraní a body vzrostou, podařilo se zvýšit i klientovo odhodlání.

1.4 Smysl otázek

Koučování jako metoda je především o správném kladení otázek. Každá ze správně položených otázek má vést k určitému poznání (SUCHÝ a NÁHLOVSKÝ,

2007). Jedním z cílů je zaktivovat myšlení koučovaného, aby dokázal o svém problému přemýšlet a podívat se na něj z různých úhlů pohledu. „*Koučovy otázky směřují ke zjištění informací, jejichž smyslem není doporučit nějaké řešení, ale napomoci klientovi zamyslet se a nalézt vlastní řešení problému*“ (GALLWEY, 2010, s. 216). Stejným způsobem by měli být vedeni zaměstnanci svými nadřízenými, kteří pomocí otázek mohou získat potřebný náhled a porozumění svého úkolu. Tento způsob vedení pomáhá zaměstnancům osamostatnit se a vede je k větší zodpovědnosti za splnění požadované práce.

Na druhou stranu, pokud je úkol nadřízeným zadán včetně instrukcí, jak ho splnit, zaměstnanci mají tendenci ho co nejrychleji dokončit bez toho, aniž by tento úkol měl pro ně sebemenší přínos. Hlavním důvodem je to, že nedostali možnost volby, jak se s ním vypořádat. Problém nastává zejména v situaci, kdy zadaný úkol není ničím zajímavý nebo je dokonce na obtíž. V tento moment je realizován s nelibostí a často se stává, že je i chybně splněn. Podle WHITMORA (2011) není tento úkol ve své podstatě úkolem zaměstnanců, ale jejich nadřízených. Do popředí vyvstává potřeba a důležitost otázek, tzn. jejich nezastupitelnost. Je dobré, když je klade sám nadřízený, jelikož tímto způsobem dává najevo důvěru vůči svým zaměstnancům, kteří tímto dostanou jedinečnou možnost určit si sami, jak daný úkol zrealizují. Jak je na první pohled zřejmé, zde nejde jen o samotné vypracování úkolu, ale budování důvěrného vztahu mezi zaměstnanci a nadřízenými.

Cílené kladení otázek v koučování je velice účinným nástrojem ve vedení konverzace, jelikož pomáhají kouči, zde nadřízenému, vést rozhovor určitým směrem, aby získal veškeré informace potřebné k pochopení toho, jaký způsob vypracování úkolu jeho nadřízený zvolí. Tato metoda vedení konverzace je vhodná pro všechny, kteří mají tendenci dávat rady. Podle DAŇKOVÉ (2013) je ale třeba dávat pozor, aby se konverzace nestala pouze vyptáváním ze strany nadřízeného. Nadřízený musí také umět reagovat na odpovědi koučovaného, ať už verbálním, či neverbálním způsobem.

V některých případech se může stát, že dobře míněné rady se minou účinkem a poté je zodpovědnost za výsledek na straně nadřízeného. Výhoda kladení otázek je v tom, že všechna rozhodnutí jsou přenechána na koučovaném. Pokud koučovaný

narazí na problém během plnění úkolu, dostává příležitost uvědomit si, že postup, který si sám zvolil, nefunguje podle jeho představ a je nutné nalézt jiné řešení. V tento okamžik současně roste i motivovanost koučovaného k dokončení úkolu, jelikož to nebyly rady ostatních, kterými se měl řídit, nýbrž jeho vlastní nápady.

V praxi jsem si ověřila, jakou nezastupitelnou roli hrají otázky, pokud jsou vhodně použity. Se svým novým nadřízeným jsem měla domluvenou schůzku ohledně zhodnocení mé dosavadní práce a jeho očekávání do budoucna. Na schůzku jsem šla s tím, že mi nadřízený své požadavky sdělí a já budu přesně vědět, jaké aktivity budu vykonávat. Jak se později ukázalo, celý náš rozhovor byl založen na koučovacím přístupu. Nadřízený se mě ptal, jak dlouho jsem ve firmě; na jakou pozici jsem byla původně přijata; jaká je má nynější náplň práce a co mohu nabídnout v tomto směru dál. Zpočátku jsem zodpovídala veškeré otázky s vědomím, že mě nadřízený nezná a rád by poznal, co zde dělám. Obrat nastal v momentě, kdy otázky pokládal i nadále, místo toho, aby vznesl své očekávání. Tímto způsobem mě přinutil zamyslet se nad situací, ve které se nacházím a přijít na to, že má pozice bude zřejmě brzy zrušena vzhledem k probíhajícímu rozpadu skupiny, kterou jsem měla na starosti. Následovala otázka, jaká je má vize vzhledem k těmto okolnostem a jediná správná odpověď byla odchod z firmy. Na tomto příkladu mohu názorně dokázat, jak s použitím správně zaměřených otázek nadřízený dospěl k rozhodnutí, které vzešlo z úst koučovaného a nemuselo být řečeno jako návrh nadřízeným. Předpokládal, že pokud bych měla jiný návrh, mohli bychom s tímto návrhem nějak pracovat. Ani jeden jsme jiné východisko ale nenašli. S odstupem času musím uznat, že tento styl rozhovoru mi mnohé dal. Zjistila jsem sama, jaké jsou mé možnosti a má očekávání. Přestože jsme došli k závěru, že se rozloučíme, nebyla jsem dotčena, jelikož to byla má vlastní volba. Na druhou stranu, kdyby toto rozhodnutí udělal nadřízený sám a mně to pouze sdělil, velice by se mě to dotklo.

1.5 Potenciál zaměstnanců

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle svých výkonů. Pokud jsou tyto výkony dobré, přichází odměna v podobě pochvaly od nadřízeného. Ale v případě, že výkony

neodpovídají požadavkům nadřízeného, čeká zaměstnance kritika a žádost o zlepšení dosavadního výkonu. Tento způsob hodnocení je nedostačující, jelikož nebere v potaz potenciál jedince. „V člověku se ukrývá něco, co je možné uvolnit. Pokud manažer nebo kouč nevěří, že potenciál lidí je větší než ten, který se projevuje v jejich každodenním jednání, nemohou jim pomoci ho využít“ (WHITMORE, 2011, s. 24). Z tohoto důvodu je zásadní, aby nadřízený měl na paměti, že jeho zaměstnanci dokáží mnohem víc než momentálně dělají. Je však zapotřebí, aby s nimi pracoval, pomáhal jim uvědomit si, že jejich dovednosti jsou chvályhodné. Musí dát zaměstnancům najevo, že jim věří. Tato investice času se mu vrátí, jelikož bude mít tým plný vzájemně si věřících lidí, kteří ač nevědomky dokáží využít svého potenciálu s postupem času a jejich praxe.

Dosažení potenciálu ovlivňuje mnoho faktorů, se kterými se musí při práci s lidmi počítat. Není to pouze osobnost zaměstnance a jeho dosavadní zkušenosti, které jsou zde klíčové. „Úkolem manažera/lídra je optimálně sladit jednotlivé aktivity a vytvořit takové prostředí, které se stává katalyzátorem: sjednocuje a uvolňuje nejvyšší schopnosti člověka“ (DĚDINA a CEJTHAMR, 2010, s. 41). Jinými slovy je potřeba brát v potaz multifaktoriální působení na potenciál člověka. Vnitřní působení dokáže člověk ovlivňovat sám, naproti tomu vnější působení v podobě zadávaných úkolů a firemní kultury nemá pod kontrolou. Od toho by tu měl být jeho nadřízený, jehož snahou je zařídit co nejvhodnější podmínky pro vykonávání požadované práce jeho zaměstnanci. Neméně důležitou součástí práce manažera je posoudit kompetence daného zaměstnance s obtížností zadaného úkolu. Pokud by byl úkol příliš složitý a neshodoval se s kompetencemi zaměstnance, mohl by nastat velký problém v podobě úzkosti z nezdaru. V tento moment přestává fungovat motivace sebe sama, protože veškeré myšlenky se soustředí na vzniklý problém. Zaměstnanec se nedokáže soustředit na nic jiného a jeho mysl je zaplavena nezdarem. I přes snahu pokračovat ve své práci je podávaný výkon nedostačující v porovnání s tím, jaký by mohl být, kdyby byl přístup zaměstnance pozitivní (GOLEMAN, 1997).

1.5.1 Víra v sebe sama

Víra v sebe sama je zásadní překážkou, o které je třeba se zmínit v souvislosti s rozvíjením potenciálu zaměstnanců, je víra v sebe sama. Lidé se zbytečně podceňují, což se odráží i na jejich výkonu. To má za následek, že nadřizený začne také pochybovat o kvalitách těch, co se podceňují a do svého týmu raději přijme sebevědomé lidi. Ti, co se podceňovali, dostanou výpověď a to je utvrdí v tom, že jejich práce je nedostačující a že jsou špatní. Takto vzniká bludný kruh, ze kterého se jen špatně uniká. Proto je zde na místě koučování, které pomáhá zaměstnancům odkrývat jejich kvality, o kterých nemuseli mít dosud ponětí. Na sebedůvěře se dá pracovat, ale hlavní podmínkou je zájem o změnu u těch, kteří sebedůvěru postrádají. Podle TAYLORA (2012) se nácvik zaměřuje na působení dojmu na druhé, energické vystupování, kontrolu a analýzu vlastních myšlenek a další.

Výše uvedený příklad bludného kruhu bych ráda dokázala poznatkem z mé praxe. Ve společnosti, která se zabývá obchodem, jsem měla možnost pracovat s velmi bystrými, mladými lidmi, kteří hýřili elánem a chutí do práce. Byli snaživí, chtěli se učit novým věcem. Po uplynutí nějaké doby, co jsem se s nimi neviděla, jsem je nemohla téměř poznat. Jejich chování se výrazně změnilo a už to nebyli ti veselí, extrovertní lidé, kteří do této společnosti přišli z důvodu, aby uplatnili svůj talent. Nyní přede mnou stáli lidé, se svěšenými rameny, protože nedosahovali výsledků, jaké se od nich očekávaly. Důvod byl prostý. Přestali si věřit a nyní nevěděli, jak dál. Pořád v mysli nosili svůj nedostačující výkon a s každým dalším zákazníkem očekávali, že se to nezlepší. Věděla jsem, že znají vše, co ke své práci potřebují, ale chybějící sebedůvěra jim zabránila, aby jejich schopnosti byly plně využity. Nedostali příležitost k tomu, aby na své sebedůvěře mohli pracovat.

1.5.2 Metoda Inner Game a využití potenciálu

Další možností, jak uvolnit potenciál ze zaměstnanců kromě běžného koučování a tréninku sebedůvěry, je metoda Inner Game od Timothyho Gallweye. Podle GALLWEYE (2010) není náš výkon ovlivněn pouze naučenými dovednostmi, ale také tím, jak o dané situaci přemýšlíme a jak se v ní cítíme. Příkladem může být

hra tenisu, kdy hráč během tréninku podává ty nejlepší výkony a během důležitého zápasu hraje tak, jako by veškeré údery zapomněl. Jinými slovy, nedokázal využít svého potenciálu. Otázkou, proč tomu tak je, se Timothy Gallwey zabýval ustavičně, až došel k vysvětlení, že v každém člověku se odehrává vnitřní dialog, který nám říká, co dělat, jak se chovat nebo naopak, čeho se máme vyvarovat. Tento dialog nabývá intenzity právě během důležitého zápasu, kdy hráč nechce zkazit jediný úder a neustále si opakuje pro sebe, jakých chyb se nesmí dopustit. V tom ale podle Gallweye tkví zásadní problém, protože přílišná soustředěnost na to, co nemáme dělat se nakonec vyplní a hráč prohrává. Stejný způsob vnitřního dialogu se odehrává ve všech aktivitách našeho života, tudíž i v podávaném výkonu v zaměstnání.

Během vnitřního rozhovoru mezi sebou komunikují dva hlasy nazvané První Já a Druhé Já. První Já klade požadavky na náš výkon. Říká nám, co máme dělat, jak se správně zachovat, čeho se vyvarovat a jak být nejlepší. Ve shrnutí je První Já to naše já, které nám dává rozkazy. Druhé Já je naše přirozenost. Je to způsob, jakým bychom se zachovali, aniž bychom o něm museli zdlouhavě přemýšlet. *„Reprezentuje všechn vnitřní potenciál člověka, všechny využívané a nevyužívané schopnosti, včetně schopnosti učit se a rozvíjet vrozený talent. Je to Já, které jsme důvěrně znali, když jsme byli dětmi“* (GALLWEY, 2010, s 27). Druhé Já si neuvědomujeme tolik jako První Já, proto nás První Já tolik ovládá. Brání nám v tom, abychom se chovali spontánně, abychom byli sami sebou.

Působení Prvního Já negativně ovlivňuje i výkony lidí v zaměstnání. Nadřízený zadá úkol, který je třeba vypracovat a v zaměstnancích začíná narůstat očekávání, jestli ho budou schopni splnit. Pořád dokola si říkají, že to nesmí zkazit, že ho musí vypracovat ke spokojenosti nadřízeného a zároveň přemýšlí, jak by si to nadřízený asi představoval. V tento moment působí První Já, které do podávaného výkonu neustále mluví a zaměstnanci se přehnaně soustředí na to, aby pracovali správně. Ale jak se pracuje správně? Podle GALLWEYE (2010) neexistuje pracovat správně, protože každý vnímá co je správně a co je špatně jinak. Zaměstnanci budou žít v domněnku, že daný úkol vypracovali správně, ale jejich nadřízený jejich pocit sdílet nebude. V jeho očích byl úkol vypracován nedostatečně. Na první pohled je zřejmé, že tento přístup nebude nikdy fungovat, a proto je třeba se od něj oprostít.

Hodnotící postoj ke svému výkonu je nezbytné nechat stranou. Na místo něj je účinnější naučit se vnímat realitu takovou, jaká doopravdy je (WHITMORE, 2011). Uvědomit si, co mám k dispozici ke splnění úkolu a jednoduše to udělat bez jakýchkoliv soudů.

2 TEORIE METODY VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

V současné době je k dispozici mnoho zpracovaných teorií metod vedení lidí. V této kapitole se zaměřuji na čtyři typy metod vedení lidí. Pro mou diplomovou práci je stěžejní teorie podle Daniela Golemana, které se budu věnovat v další části práci.

2.1 Teorie X a Teorie Y

KLEIN a KRESSE (2008) tvrdí, že většina teorií vedení lidí se dá rozdělit podle dvou rozdílných přístupů, které Douglas McGregor nazval teorií X a teorií Y. Teorie X je založena na principu, že člověk je tvorem líným a špatným. To znamená, že sám od sebe žádný výkon nepodá. Neustále musí být kontrolován a nucen do práce pomocí metody „cukru a biče“. Jinými slovy to, co lidi žene dopředu je kombinace materiální odměny nebo hrozby v podobě trestu. Jediný důvod, proč lidé chodí do práce, je vydělání si peněz, aby měli prostředky na svou obživu. Teorie X říká, že pokud se lidé nechají bez dozoru, nebudou dělat nic a žádného výkonu se od nich z vlastní iniciativy nedočkáme. Naproti tomu teorie Y je založena na předpokladu, že lidé jsou ve své podstatě dobří a ochotní pracovat na základě vlastní vůle bez nutnosti jakékoliv kontroly. V tomto případě nemusí nadřízený své zaměstnance nepřetržitě hlídat, zda pracují. Jeho úkolem je rozvíjet jejich schopnosti, aby se jim pracovalo ještě lépe.

2.2 Autokratický, demokratický a styl laissez-faire

Tato klasická teorie vedení byla vytvořena Kurtem Lewinem již na konci 30. let a dnes je jednou z nejvíce používaných teorií vedení lidí. Je založena na stylu rozhodování nadřízeného, jakým způsobem bude se svými zaměstnanci jednat (FRIČ aj., 2008).

1) **Autokratický (autoritativní) styl vedení** - Veškeré rozhodování je v rukou nadřízeného. Nadřízený využívá své autority, moci a postavení k tomu, aby mohl své zaměstnance vést. Zadává úkoly pomocí příkazů, tudíž zaměstnanci nemají možnost volby, zda chtějí daný úkol vypracovat, či nikoliv. Neohlíží se na názory ostatních. Jeho hlavním nástrojem práce se zaměstnanci je neustálá kontrola. Autokratické vedení může být vhodné použít v případě, kdy rozhodnutí nadřízeného je limitováno časem. Je zřejmé, že tento styl vedení vychází z výše uvedené teorie X.

2) **Demokratický (participativní) styl vedení** - Rozhodování už není pouze v rukách nadřízeného, ale zaměstnanci jsou do procesu zapojeni. Na jejich názory je brán zřetel a v případě, že měl nadřízený svůj plán, může od něj ustoupit, pokud shledá názory ostatních ve vypracování úkolu efektivnější. Definitivní rozhodnutí poté dělá sám. Výhoda tohoto stylu je ve spolupráci týmu s nadřízeným a zejména ve zvyšování motivace zaměstnanců k práci.

3) **Laissez – faire (delegativní) styl vedení** - V tomto stylu řízení přebírají odpovědnost za svá rozhodnutí zaměstnanci sami. Veškerá rozhodnutí jsou na nich; role nadřízeného je zde pouze jako podpora či koordinace procesu. Delegativní styl vedení je využíván v týmech, které jsou složeny z vysoce kvalifikovaných profesionálů, kteří jsou současně ke svému nejlepšímu výkonu motivováni sami sebou. Z tohoto důvodu není nutné centrální vedení ze strany nadřízeného (FRIČ a kol, 2008).

V následující tabulce na další straně jsou přehledně vyobrazeny možnosti z naprosto neparticipativního stylu vedení až po vysoce participativní styl vedení zaměstnanců, které vysvětlují způsoby chování v klasické teorii Kurta Lewina.

Tabulka č. 1 Škála participace následovníků (FRÍČ a kol., 2008, s. 144)

Neparticipativní styl		Vysoce participativní styl		
autokratická rozhodnutí vůdce	vůdce navrhuje rozhodnutí, naslouchá zpětným reakcím, pak rozhodne	Tým navrhuje rozhodnutí, vůdce činí konečné rozhodnutí	společná rozhodnutí týmu, kde si jsou členové rovni	plná delegace rozhodnutí na tým

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy FRÍČ a kol. (2008, s. 144)

2.3 Situační vedení

Snaha o nalezení dokonalé metody vedení lidí v 80. letech vyvrcholila teorií Thomase Peterse a Roberta Watermana, kteří nabyli přesvědčení, že výběr metody vedení závisí především na situaci. Pojem Situační vedení poprvé představili Paul Hersey a Kenneth Blanchard (PLAMÍNEK, 2009). Hlavní myšlenkou je fakt, že neexistuje jeden nejlepší způsob vedení lidí. Nadřízený musí volit způsob podle toho, jaké lidi má v týmu. Pokud má hlavně nováčky, je vhodnější volit direktivnější styl vedení, aby věděli, jak se mají se zadaným úkolem vypořádat. Naproti tomu, pokud je tým složen ze zkušených profesionálů, je lepší zvolit více participativní styl vedení. Aby bylo vedení co možná nejefektivnější, je zapotřebí brát v úvahu následující okolnosti. První z nich je tedy vyspělost lidí v týmu a následně zaměření nadřízeného na úkoly. Náročnost úkolů je volena tak, aby úkoly byly dosažitelné, ale zároveň, aby nebyly příliš jednoduché a zaměstnanci dostali příležitost se z nich učit a být za jejich výsledky zodpovědní (DOLEŽAL aj., 2012).

Podle BĚLOHLÁVKA (1996) se situační vedení dělí do čtyř skupin podle zralosti týmu a schopností plnit zadané úkoly nadřízeným:

1) **Příkazování** – V této fázi je míra direktivního chování vysoká a míra podpůrného chování naopak nízká. Důvodem je tým plný nových lidí, kteří nemají dostatek zkušeností pro to, aby si se zadanými úkoly poradili sami. Nadřízený jim dává přesné instrukce, jak úkoly zpracovat. Má nad svými zaměstnanci neustálý dohled, aby měl jistotu, že svou práci odvádějí správně.

2) **Koučování** – Zde dochází ke zvýšení podpůrného chování nadřízeného, avšak míra direktivního chování zůstává stále vysoká. Zaměstnanci s postupem času nabývají potřebných dovedností, což znamená, že nepřetržitá kontrola nadřízeného už není nutná. Už si umí poradit ve většině situací sami, pro radu si chodí minimálně. Nadřízený se více než na příkazy zaměřuje na interpersonální vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, aby fungovali jako tým a navzájem se podporovali. Dále se jim snaží objasnit vize a cíle organizace, ve které pracují, aby našli smysl ve své práci a aktivně ji vykonávali.

3) **Podporování** - Míra direktivity je v této fázi již nízká a intenzita podpůrného chování ze strany nadřízeného je stále vysoká. Zaměstnanci jsou již plně kompetentní k plnění úkolů, vědí přesně, co mají dělat. Role nadřízeného se mění ze zadávání a soustředění se na plnění úkolů, na vztahy svých lidí. Hlavním cílem je vytvořit kvalitní tým, ve kterém jsou lidé, kteří chtějí pracovat a dále rozvíjet své dovednosti. Veškerá rozhodnutí již nejsou pouze na nadřízeném, ale zaměstnanci dostávají možnost aktivně se zapojovat a sdílet své názory.

4) **Delegování** – Poslední fáze se vyznačuje nízkou mírou jak direktivního, tak i podpůrného chování. Zaměstnanci pracují naprosto samostatně. Odpovědnost za splnění úkolů leží v rukou zaměstnanců. Nadřízený se zabývá svými povinnostmi a připravuje strategie ke splnění dlouhodobých vizí organizace.

2.4 Nové vedení

Pojem nové vedení přichází s odlišným přístupem k vedení zaměstnanců v porovnání s předchozími styly vedení. Začíná se uplatňovat na počátku 80. let 20. století, kdy se upouští od racionálních metod práce s lidmi, jelikož se nejeví tolik efektivní. Nový přístup zdůrazňuje důležitost vztahu mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci. V tomto smyslu přichází potřeba změnit teorie vedení lidí více směrem k emocionálnímu přístupu, jak na lidi působit. Tato teorie nového vedení je rozdělena na transakční a transformační styl vedení (DUCHOŇ a ŠAFRÁNKOVÁ, 2008).

2.4.1 Transakční vedení

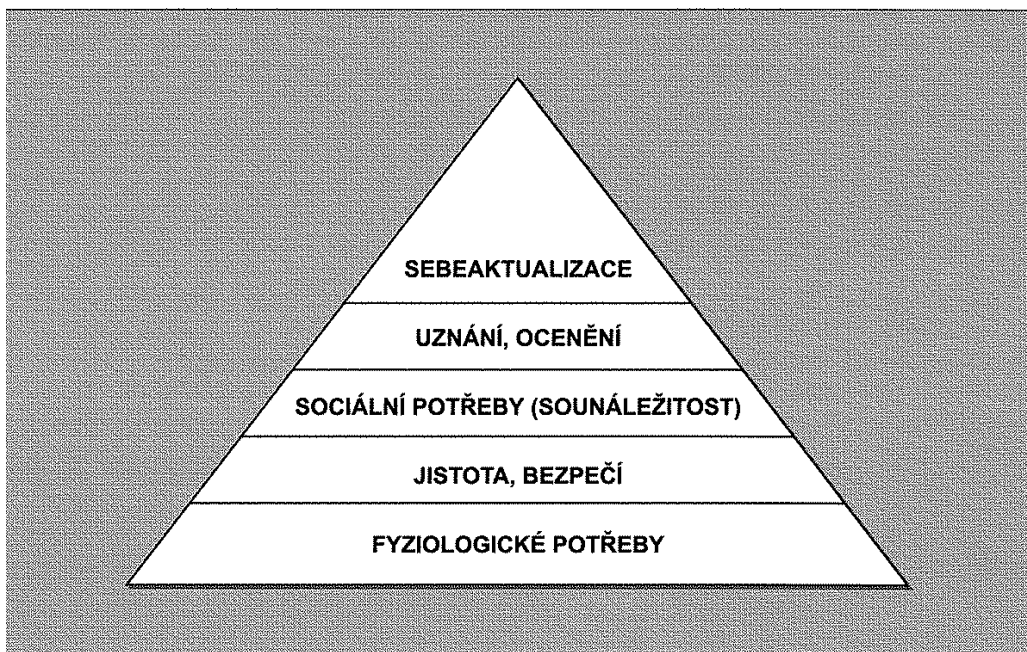
Transakční vedení je založeno na způsobu vzájemné výměny takzvaně „něco za něco“. První úroveň transakce vychází ze zaměstnanců, kteří poskytují svůj talent, dovednosti, léta praxe a vyznačují se snahou uspokojit požadavky nadřízeného. Zaměstnanci dostávají výměnou od nadřízeného peníze v podobě měsíčního platu; ocenění v podobě pochvaly, diplomů či jiných odměn. Hlavní princip tohoto způsobu vedení je na bázi pozitivního podmiňování podle B. F. Skinnera, kdy za každý dobře odvedený výkon čeká dotyčného odměna. Transakční vedení je využíváno dvěma způsoby jako (BĚLOHLÁVEK aj., 2001):

- *Podmíněná odměna* - Nadřízený se dohodne se zaměstnanci na tom, jak by měl jejich výkon vypadat. Musí dojít k oboustrannému souhlasu, při kterém jsou stanoveny podmínky, co mají zaměstnanci udělat pro to, aby jejich výkon byl odměněn či naopak, aby je nepostihl za nedostatečný výkon trest. Nadřízený je zde od toho, aby zaměstnancům určoval jejich cíle a posléze dal zpětnou vazbu na to, jak daný úkol zvládli. V případě, že je potřeba použít kritiku, měl by nadřízený dát najevo, že si jich jako svých zaměstnanců velice váží.
- *Řízení výjimkou* - Nadřízený nechává své zaměstnance samostatně pracovat a do průběhů jejich práce zasahuje minimálně. Až v případě, kdy dojde k nesouladu s požadavky nadřízeného a výkon zaměstnanců strádá, nadřízený zasahuje. Ze všeho nejdříve je zapotřebí zjistit diagnózu; důvod, proč zaměstnanci nepodávají standardní výkon. Pokud je hlavním důvodem nedostatek snahy ze strany zaměstnance, může následovat postih. Tento způsob transakčního vedení se snáze aplikuje v týmu, kde má nadřízený mnoho lidí a nemůže každého zvlášť motivovat pomocí odměn (BĚLOHLÁVEK aj., 2001).

2.4.2 Transformační vedení

Transformační vedení je založeno na „*uspokojování vyšších potřeb pracovníků*“ (BĚLOHLÁVEK aj., 2001, s. 160). V případě, že se nadřízenému podaří tyto potřeby u svých zaměstnanců posílit, může očekávat mimořádnou snahu a motivaci z jejich strany. Za vyšší potřeby identifikoval Maslow ve své pyramidě potřeb potřeby sebeaktualizace či nalezení vlastního potenciálu (viz. Obrázek č. 1). Podle jeho teorie je nezbytné nejdříve uspokojit potřeby na nižších úrovních (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí) a až poté může člověk postupovat dále směrem vzhůru až na samý vrchol, kde se nacházejí již zmíněné potřeby sebeaktualizace (HORSKÁ, 2009). V této fázi se zaměstnanci dostávají k uspokojení toho, aby objevili, kým opravdu jsou a byli sami se sebou spokojeni. Když se jim podaří dosáhnout vrcholu Maslowovy pyramidy potřeb, podávají vynikající výkony a zároveň jsou motivováni proniknout až za své možnosti. Se zaměstnanci, kteří se nacházejí na tomto nejvyšším stupni potřeb, se velice dobře spolupracuje, protože mají chuť do práce a nepotřebují k podávání výkonu kontrolu.

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bělohlávek aj., 2001, s. 136

Pomocí transformačního vedení nadřízený probouzí ve svých zaměstnancích potřeby, o kterých neměli dosud ponětí, čímž jim pomáhá využít skrytého potenciálu.

Dalším z cílů nadřízeného, který používá tento styl vedení, jsou změny v podnikové kultuře (BĚLOHLÁVEK, 2001). Chování, které je možné vypořádat u všech zaměstnaných v určité organizaci, je vždy ovlivněno podnikovou kulturou. Pokud se nadřízenému povede kulturu změnit, automaticky se mění i chování a postoje v ní. „Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání uvnitř podniku či směrem ven“ (MÜLLEROVÁ a ŠIMEK, 2011, s. 3-4). Změna podnikové kultury je velice složitý proces, jelikož se jedná o soubor jak psaných, tak i nepsaných pravidel, které musí všichni zaměstnanci dodržovat.

Ze své zkušenosti bych ráda uvedla, že podniková kultura může být velmi nelítostná, pokud je její orientace zaměřena z větší části na výkon zaměstnanců než na lidi samotné. Od zaměstnanců, kteří jsou v práci nespokojeni, se nedají očekávat dobré výkony. Hlavní problém spatřuji ve vedení nadřízených. Jejich zaměstnanci nikdy nepoznali, co to je koučovací přístup, jelikož pokaždé dostávali jen příkazy. V tomto směru pociťovali omezení ve svém dalším rozvoji. Zpětné vazby, které jsem od těchto lidí dostávala, obsahovaly především informace o tom, že je na ně vyvíjen přehnaný nátlak, se kterým se nedokáží vypořádat a také to, že jejich hnací silou je obava či strach z propuštění z práce. Nadřízení nezvolili vhodný přístup k zaměstnancům, z tohoto důvodu byl zaznamenán nadprůměrný počet odchodů z vlastního rozhodnutí. Transformační styl pomáhá podobné problémy odstranit tím způsobem, že se nadřízený snaží změnit kulturu směrem k vyšším potřebám zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Podle BĚLOHLÁVKA aj. (2001) používá nadřízený při transformačním vedení následujících prostředků k vedení svých zaměstnanců:

- *Charisma* – je podoba emocionálního vztahu zaměstnanců ke svému nadřízenému, který je zaměstnanci obdivován pro své schopnosti a kompetence. Zaměstnanci chovají k charismatičkému nadřízenému úctu, obdiv a velice mu důvěřují. Vnímají ho jako člověka na správném místě, který se pro toto povolání narodil. Zejména v době krize či radikálních změn v podnikové kultuře, se zaměstnanci spoléhají na svého nadřízeného, protože

věří, že si v takovéto situaci dokáže poradit. Charismatictí nadřízení jsou příkladem pro své zaměstnance, kteří je s radostí následují.

- *Inspirativní vedení* – je nástroj k vedení, který u zaměstnanců vyvolává pozitivní emoce. Tento způsob inspirativního povzbuzení má pro zaměstnance velkou cenu. Přestávají pochybovat o svých schopnostech a jsou přesvědčeni o tom, že zadaný úkol bez problémů zvládnou, i kdyby byl sebevíce složitý. Probouzí se v nich chuť do práce s možností uplatnit vlastní kreativitu. Pomocí inspirativního vedení by měl nadřízený přesvědčit svůj tým, že jejich práce má smysl. Protože ti zaměstnanci, kteří věří službám či produktům, které jejich organizace poskytuje, vydávají maximum úsilí a vyznačují se vysokou loajalitou.
- *Individualizovaná úcta* – je forma interakce se zaměstnanci v přátelském a méně formálním duchu, kdy nadřízený jedná se členy týmu jako se sobě rovnými. Neuplatňuje svou moc a postavení, ale upřednostňuje rovnocenné partnerství. Přistupuje k zaměstnancům jako k jednotlivcům, kteří se liší zájmy, schopnostmi a vystupováním, aby u každého zvlášť podporoval jeho silné stránky osobnosti. Zajímá se o to, jaké mají očekávání od práce, kterou vykonávají; jaké mají očekávání od něj jako od nadřízeného a jak si představují vzájemnou spolupráci. Hlavním prostředkem nadřízeného je ocenění zaměstnanců za dobře odvedenou práci a zadáváním takových úkolů, které v nich posilují sebedůvěru a učení se ze zkušeností. Neméně důležitá je forma komunikace mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci, která by měla být upřímná, bezprostřední, kdy se zaměstnanci neostýchají dojit za svým nadřízeným pro radu, pokud se naskytne jakýkoliv problém.
- *Intelektuální stimulace* – je zaměřena zejména na rozvoj zaměstnanců v rámci přístupu k zadaným úkolům a přemýšlením o nich. Cílem nadřízeného je seznámit své zaměstnance s možnostmi, jak na vzniklé problémy pohlížet. Pracuje s vnitřním hodnotovým systémem jedinců ve snaze proniknout do jejich způsobu myšlení a pochopení jejich postojů. Smysl této stimulace je naučit zaměstnance nahlížet do budoucnosti a využívat strategického plánování. Jinými slovy, pokud se úspěch nedostaví okamžitě v rámci krátkodobého cíle, není ještě nic ztraceno. Mnohem důležitější je dívat se

na tuto část výkonu z dlouhodobého hlediska, kdy si zaměstnanci odnáší poučení z předcházejícího nezdaru (BĚLOHLÁVEK aj., 2001).

Podle studie od GREGORY a LEVY (2011) se předpokládá, že ti nadřízení, kteří užívají transformačního stylu vedení, snadněji přechází na metodu koučování a jsou v ní i velmi efektivní. Jedním z důvodů je snaha o individuální přístup ke každému ze zaměstnanců. Z hlediska analýzy individuálních potřeb je tento styl vedení úzce spjat s koučováním, mentorováním, rozvojem a předáváním zpětné vazby zaměstnancům.

3 ŠEST STYLŮ VEDENÍ PODLE GOLEMANA

Daniel Goleman rozdělil styly vedení zaměstnanců na šest rozdílných metod, z nichž každá popisuje, jak nadřízený vnímá své zaměstnance a jaký volí způsob práce s každým z nich (GOLEMAN, 2000). Hlavním přínosem, který Golema do teorie vedení lidí vnesl, je pojem koučování ve stejném pojetí, jak ho známe dnes a učinil ho samostatným stylem vedení.

Goleman rozdělil styly vedení do následujících kategorií (DĚDINA a ODCHÁZEL, 2007, str. 264):

- nátlakový styl
- autoritativní styl
- spojenecký styl
- demokratický styl
- charismatický styl
- koučování

Tyto styly vedení jsou účinné v případě, že jsou vhodně zvoleny podle typu situace, ve které se nadřízený se svými zaměstnanci nachází. Nedá se říci, že by některý z těchto stylů byl nejlepší či nejhorší. Ideální varianta je užívat, co nejvíce z těchto stylů, protože pokud by nadřízený ovládal pouze jeden z nich, mohl by se setkat s negativními reakcemi svých zaměstnanců. V jiném případě by nemusel mít veškeré dění ve svém týmu plně pod kontrolou (GOLEMAN, 2000).

3.1 Nátlakový styl

Tento styl může být připodobněn ke stylu autokratickému, kdy se nadřízený spoléhá na svou moc a postavení. Stejný způsob vedení je možno vidět na vojně, kdy vojáci musí plnit veškeré rozkazy bez jediného slova (MURRAY, 2010). I zde je nadřízený hierarchicky výše postaven a jeho rozhodnutí musí být respektována. Často využívá hrozeb, zvýšeného hlasu a pevně daných postupů, čímž dosahuje

okamžitých výsledků. Jak je na první pohled zřejmé, v tomto nátlakovém prostředí se zaměstnanci nemohou cítit dobře. Úkoly plní, protože musí. Hlavní hybnou silou je strach, který je žene dopředu, protože nechtějí přijít o místo. Zde nemůže být řeč o morálce a hodnotách člověka. Každý ze zaměstnanců je spíše brán jako článek, který může být kdykoli nahrazen, pokud nespĺňuje určitá kritéria. Problém spočívá v motivaci, kdy pro mnohé zaměstnance nejsou peníze tou jedinou a hlavní motivací. Chybí zde pochvala za dobře odvedenou práci, svoboda v rozhodování a využití kreativity každého zaměstnance. Při použití tohoto stylu vedení se zaměstnanci neodvažují říci svůj názor z obavy, že bude okamžitě zamítnut (GOLEMAN, 2000). Pokud nadřízený používá pouze tento styl vedení, poukazuje to na absenci jeho sociální kompetence, která je zapotřebí k navazování a udržování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci (TURECKIOVÁ, 2004).

Tento styl je jedním z nejužívanějších a zároveň jeden z nejméně efektivních (MURRAY, 2010). Je pohodlný pro nadřízeného, který rozdává rozkazy. Co se týká času, je úsporný, jelikož se pouze vznese požadavek, který má být v blízkém čase zrealizován. Přes veškerá negativa, která zde byla zmíněna, může být nátlakový styl podle GOLEMANA (2000) v určitých situacích nezbytný. Jedná se o situaci, kdy se ocitne firma v nebezpečí krachu a je třeba podniknout rychlé kroky k její záchraně. Další situace, která vyžaduje tento styl, je v případě nenadálého zvratu, se kterým je třeba se okamžitě vypořádat. Poslední příležitost k užití této metody je v momentě, kdy má nadřízený ve svém týmu problémového zaměstnance, na kterého jiné způsoby vedení neplatí. Zde dostává poslední příležitost začít brát svou práci vážně, nebo odejít. Nátlakový styl vedení by se dal shrnout do věty: „*Dělej, co ti řeknu*“ (GOLEMAN, 2000, s. 82).

3.2 Autoritativní styl

Autoritativní styl je založen na dlouhodobé vizi organizace. Hlavním cílem je, aby zaměstnanci věděli, co je posláním organizace pro kterou pracují a čeho mají v rámci této společnosti dosáhnout. Oproti stylu nátlakovému je v tomto stylu vedení zásadní rozdíl v postoji nadřízeného ke svým zaměstnancům. Ten zde není od toho,

aby dával jasné rozkazy, ale aby vysvětlil zaměstnancům, jakých výsledků je třeba dosáhnout. Vše ostatní už je na nich. Zaměstnanci mají možnost rozhodnout, jakou cestu zvolit, i kdyby byla sebevíc riskantní. V průběhu práce na daném cíli dává nadřízený zaměstnancům zpětnou vazbu, která je jak pozitivní, tak i negativní, aby bylo jasné, zda se v rámci vize organizace ubírají tím správným směrem (GOLEMAN, 2000).

Výhoda tohoto stylu je, že zaměstnanci vědí, proč dělají, to co dělají. Vidí ve své práci smysl a cítí se být pro organizaci přínosem. Mohou realizovat své vlastní nápady, což je může motivovat k tomu, aby udělali pro svého nadřízeného maximum. Podle Golemanova výzkumu na 3 871 manažerech z celého světa, je velice pravděpodobné, že tento styl vedení je jeden z nejvíce efektivních. Autoritativní styl vedení vystihuje věta: „*Pojď se mnou*“ (GOLEMAN, 2000, s. 82).

3.3 Spojenecký styl

Spojenecký styl se více soustřeďuje na jednotlivé členy týmu spíše než na plnění cílů organizace. Nadřízený, který využívá tento styl vedení se snaží o to, aby jeho zaměstnanci byli spokojení a dávali najevo, jak se cítí. Protože pokud se lidé cítí spokojení, odráží se to na jejich výsledcích a také na komunikaci v týmu (GOLEMAN, 2000). U lidí je tato potřeba sdílet pocity a zážitky velmi silná. Spojenecký styl staví na této myšlence, že silný soudržný tým je současně i vysoce výkonný. Zaměstnanci mají motivaci usilovně pracovat, protože bezpečné prostředí a dobré vztahy s kolegy i s nadřízeným jim to umožňují. Mají naprostou svobodu v rozhodování, což se do jisté míry podobá předchozímu stylu autoritativnímu. Rozdíl je naopak v pohledu na konečný výsledek. Autoritativní styl ho jasně definuje a předpokládá nutnost jeho splnění. Nadřízený používající styl spojenecký nemá důvod konečný výsledek řešit, protože má schopné lidi, kterým věří.

Problém může nastat kvůli způsobu podávání zpětné vazby zaměstnancům. Ti dostávají od svého nadřízeného pouze pozitivní zpětnou vazbu. Na jednu stranu je pochvala za správně odvedenou práci silný nástroj, na druhou stranu ale není

dostatečně konstruktivní. Zaměstnanci nemají možnost dozvědět se, co udělali špatně, či kde se ještě ukrývají jejich rezervy, které by mohli dále rozvíjet. Zde se nachází hrozba v tom, že konečný výsledek může být fiasko a veškeré snahy o udržení dobrých vztahů v týmu mohou být zbytečné. Vždy je dobré tento styl užívat ještě v souladu se stylem dalším, který se více orientuje na výsledky. Spojenecký styl je dobře vystižen ve větě: „*Lidé na prvním místě*“ (GOLEMAN, 2000, s. 83).

3.4 Demokratický styl

Demokratický styl je založen na sdílení názorů mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci. Podle GOLEMANA (2000) je to efektivní způsob řešení v momentě, kdy je potřeba udělat zásadní rozhodnutí jako je například uzavření školy. Popisuje, jak je důležité, aby rozhodnutí o zavření školy vzešlo kolektivně, pokud se nenajde jiné schůdné řešení. Tímto způsobem přebírají odpovědnost za své rozhodnutí všichni zúčastnění včetně rodičů žáků této školy. Problém nastává v případě, že o zavření školy rozhodne vedení samo bez účasti rodičů, kteří by se k tomu mohli vyjádřit. V tento okamžik nastupuje nesouhlas rodičů a spor, který může řešit i soud. Stejným způsobem to může fungovat i v týmu zaměstnanců. Pokud jim nadřízený dá příležitost k vyjádření, jak se určitého úkolu zhostit, může vzniknout ideální konstruktivní řešení, na kterém se shodne většina zúčastněných. Pro tento styl vedení si zaměstnanci váží svého nadřízeného, protože jim dává najevo svou důvěru. Je zde znát partnerský vztah, kde jsou si všichni rovni a každý nápad či myšlenka jsou vítány. Nadřízený neprosazuje svou moc a své postavení, což napomáhá k vytvoření pevného vztahu mezi ním a jeho lidmi.

Problém v užití tohoto stylu může nastat v případě, když je složité propracovat se k jednomu cíli z jakéhokoliv důvodu. Zaměstnanci mají mnoho nápadů, ale nedokáží se shodnout pouze na jednom. Následuje velké množství pracovních porad, které zbytečně zabírají čas. Diskuze jsou neefektivní, protože se řeší navrhovaná řešení pořád dokola a to bezvýsledně. Pokud k této situaci dojde, je zapotřebí, aby nadřízený přebíral vedení a rozhodl, jak se bude dál pokračovat.

S tímto problémem úzce souvisí otázka kompetence jednotlivých zaměstnanců v týmu. V případě, že zaměstnanci nemají dostatečné kompetence pro svou práci, je kontraproduktivní užívat tento styl vedení a nemá smysl se o společný plán pokoušet. Zaměstnanci by se nemuseli v této situaci cítit dobře, protože by si byli vědomi toho, že nemají do diskuze čím přispět. Demokratický styl vedení by se dal shrnout do otázky: „*Co si myslíte vy?*“ (GOLEMAN, 2000, s. 83).

3.5 Charismatický styl

Charismatický styl vedení je dalším z často užívaných stylů, který je do jisté míry podobný stylu nátlakovému. Požadavky na splnění úkolu jsou přehnané a zaměstnanci mají problém dostat očekávání svého nadřízeného. Jeho ambice jsou extrémně vysoké a nedokáže se smířit s faktem, že by mohly být nereálné. Chybu vidí na straně zaměstnanců, kteří jsou z jeho pohledu neschopní a je zapotřebí je vyměnit. Hlavní problém je v tom, že zaměstnanci nemají možnost se svého nadřízeného zeptat, jak si představuje zadaný úkol vyřešit. Když se už k tomuto činu odhodlají, často odchází zkritizováni, že to mají vědět (GOLEMAN, 2000). Tento styl vedení je značně negativní, protože kazí chuť lidí pracovat. Nikoho netěší jeho náplň práce, pokud ví, že ať udělá cokoli, bude to pořád nedostačující. Z tohoto důvodu jsou zaměstnanci v neustálém stresu a jejich práce jim nepřináší potěšení. Chodí do práce s obavami, co jim zase dnešní den přinese a za co budou zkritizováni. V tomto napjatém prostředí není možné pracovat, jde o psychický tlak na jedince a východiskem je dobrovolný odchod zaměstnance.

Podle GOLEMANA (2000) není tento styl naprosto nepoužitelný. Může fungovat v situacích, kdy je tým složen ze samých profesionálů, kteří jsou velice kompetentní, samostatní a nepotřebují neustálý dohled. V tuto chvíli mohou být nadměrné požadavky nadřízeného splněny, protože tým profesionálů je naladěný stejným způsobem jako jejich nadřízený. Tito lidé chtějí ze sebe vydat maximum za nejkratší možnou dobu, chtějí překonat vlastní možnosti. Charismatický styl vedení vystihuje věta: „*Dělejte to jako já a hned*“ (GOLEMAN, 2000, s. 83).

3.6 Koučování

Posledním stylem je koučování, které se od všech ostatních stylů vedení odlišuje jednou zásadní skutečností. Koučování se zabývá každým zaměstnancem individuálně a tímto způsobem se podílí na jeho vývoji. Ostatní výše zmiňované styly se zaměřují na konečné výsledky, cíle organizace, zadané úkoly, vztahy mezi zaměstnanci v týmu, ale ani jeden z nich se nezabývá člověkem jako takovým. Každý člověk je jedinečná osobnost, a tak by se k němu mělo i přistupovat. To, co vyhovuje jednomu, nemusí vyhovovat druhému. Tato fakta by měl mít nadřazený vždy na paměti, když jedná se svými zaměstnanci.

Dobrý nadřízený se vyznačuje tím, že zná své zaměstnance. Dokáže o každém z nich říci, co je to za člověka, jak se staví ke své práci, čím může přispět do týmu a mnoho dalšího. Koučování pracuje přesně na této bázi. Jde o spolupráci mezi nadřízeným a zaměstnancem, kdy nadřízený pomáhá svému zaměstnanci pomocí otázek identifikovat jeho silné stránky a slabá místa, na která se mohou poté společně zaměřit a pracovat na nich. Zaměstnanec si sám určí, v čem by se rád zlepšil a nadřízený je zde od toho, aby ho podporoval. Může se jednat o dlouhodobý cíl, kdy si chce zaměstnanec osvojit určitou dovednost, ve které se momentálně necítí dostatečně silný. Hlavním nástrojem v koučování je konstruktivní zpětná vazba od nadřízeného, která pomáhá zhodnotit dosavadní rozvoj daného jedince. Podle Golemanova výzkumu je koučování nejméně užívaným stylem vedení (GOLEMAN, 2000). Toto zjištění není překvapující, protože nadřízení mají osvojené spíše jiné styly vedení, které jim více vyhovují. Bohužel už tolik nevyhovují zaměstnancům, kteří jsou po většinu času vystaveny příkazům a kritice místo toho, aby byl čas věnován jejich rozvoji.

3.7 Podobnosti mezi Golemanovým koučovacím stylem vedení a teorií koučování podle Whitmora a Gallweye

Koučování jako jeden ze stylů vedení podle Golemana se v mnohém shoduje s teorií klasického koučování podle Whitmora a Gallweye. Jedná se o přístupy

k člověku, které je nutné respektovat a řídit se jimi, aby se docílilo požadovaného efektu koučování. Tou nejdůležitější shodou je **individuální přístup ke každému člověku**. To znamená, že se za pomoci koučování nesleduje konečný výkon, ale rozvoj člověka a uvolnění jeho potenciálu. Při koučování zaměstnanců platí stejné principy jako při koučování s profesionálními kouči. Vždy je zapotřebí, aby si koučovaný zvolil, v čem se chce zdokonalit, či jakého cíle chce dosáhnout. Ať už profesionální kouč nebo nadřízený by měl jeho rozhodnutí respektovat a nepokoušet se ho měnit. Každý člověk má jiné ambice a potřeby, na které je nutno brát ohled.

Další podobnost mezi klasickým koučováním a koučováním zaměstnanců je v **nezbytnosti bezpečného vztahu** mezi koučem a koučovaným. Koučovaný musí mít naprostou důvěru v osobu, která je v roli kouče, jinak nenalezne odvalu se jí plně otevřít. Aby se člověk dokázal podělit o svůj problém, touhu nebo cíl a nepocíťoval stud nebo obavu, musí mu dát kouč najevo, že všechny informace, které se dozví zůstanou jen mezi nimi. Tato potřeba důvěrnosti je nutná především na pracovišti, aby měl koučovaný jistotu, že se informace, které nadřízenému v roli kouče sdělil, nedostanou mezi jeho spolupracovníky. Vytvoření bezpečného vztahu mezi nadřízeným a zaměstnancem může trvat delší dobu než mezi profesionálním koučem a koučovaným z jednoho prostého důvodu. Nadřízený se dostává do situace, kdy střídá dvě role – roli nadřízeného a roli kouče. Zaměstnanci může nějakou dobu trvat, než pochopí, že se může svému nadřízenému svěřit se svými slabými stránkami. Pořád je nadřízený jeho nadřízeným, který rozhoduje o jeho platu, povýšení či ukončení pracovního poměru. Nadřízený je povinen dát najevo, že veškeré informace respektuje a nebude z nich dělat pracovní závěry. Jejich koučovací sezení jsou naopak k tomu, aby zaměstnanci pomohla nahlédnout, jaké jsou jeho slabé stránky a měla by mu pomoci se v nich zlepšovat.

Stejný přístup je možné nalézt také v **zaměření se na dlouhodobé cíle**. Koučování může být zaměřeno na jakýkoliv specifický cíl. Není omezen časem, avšak většinou se jedná o dlouhodobé cíle, kdy hlavní snahou je změnit postoj či osvojit si určité chování, což ve většině případů trvá delší dobu. Právě na pracovišti je tento postoj k cílům v rámci koučování nezbytný kvůli rozvoji zaměstnanců. Jak sám GOLEMAN (2000) uvádí – to, že člověk v rámci jednoho krátkodobého cílu neuspěje, ještě nic neznamená a nadřízený je ochoten jeho nezdar přejít bez vyvození

okamžitých důsledků. Hlavním přínosem stejně tak i cílem je, aby se zaměstnanec v rámci dlouhodobého hlediska něco přiučil a vzal si ze svého neúspěchu ponaučení. Můžeme zde doložit rčením: Chybovat je lidské.

Zásadní součástí v obou případech koučování je **použití otázek**. Při koučování zaměstnanců nadřízenými by měl být rozhovor založen výhradně na otázkách. Tímto způsobem se nadřízený oprostí od potřeby informovat zaměstnance, co by měl dělat a dávat mu příkazy. Na stejném principu funguje i profesionální koučování podle Whitmora. WHITMORE (2011) je toho názoru, že kouč zde není v roli experta, protože se nejedná o snahu předávat zkušenosti a rady. Podle GALLWEYE (2011) je někdy dokonce lepší, pokud kouč není plně zasvěcen do oboru, ve kterém probíhá koučování, jelikož se může naplno zaměřit na výpovědi koučovaného a otázkami ho vést k prohlubování myšlenek a sebepoznání.

Dalším přínosem koučování, ať už se jedná o klasické koučování nebo koučování zaměstnanců, je **přebírání odpovědnosti za své konání**. Pokud koučovaný cítí za svou práci odpovědnost, dělá ji se svým nejlepším vědomím a svědomím. Je ochoten vydat ze sebe maximum, aby se za svůj výsledek nemusel stydět. Odpovědnost je takovou hnací silou k dobrému výkonu. Pokud koučovaný odpovědnost necítí, vzniká problém. Tento přístup se objevuje v situaci, kdy koučovaný dělá práci, protože musí. Předtím nedostal možnost volby, zda chce tuto práci vykonávat z vlastní vůle či nikoli. Taková práce je většinou rychle hotová, odbyta a koučovaný si z ní nic neodnáší ve svůj prospěch.

V neposlední řadě se vyskytuje shoda v **potřebě užívat zpětnou vazbu**. Koučování nemůže fungovat bez komunikace mezi koučem a koučovaným. Koučovaný očekává reakci ze strany kouče, aby měl jistotu, že mu kouč naslouchá. Pokud je třeba, aby koučovaný prohloubil své myšlení, kouč klade otázky sloužící jako zpětná vazba. V pokročilém stadiu koučování kouč mapuje, zda se koučovanému v cestě za stanoveným cílem daří plnit domluvené aktivity, či zda narazil na nějaké překážky, kterým je nutno čelit. Zpětná vazba má velký význam v koučování zaměstnanců, aby měli jasno v tom, jak se jim daří plnit pracovní povinnosti.

4 VÝZNAM ZPĚTNÉ VAZBY V KOUČOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zpětná vazba je nedílnou součástí koučování a slouží k zhodnocení výkonu (GALLWEY, 2010). Zpětná vazba se dělí na pozitivní a negativní, kdy pozitivní slouží jako pochvala za odvedený výkon včetně motivace k podávání stejně dobrých výkonů i do budoucna. Negativní zpětná vazba pomáhá nalézt mezery ve výkonu, na kterých se dá v rámci koučování pracovat (CLYNES a RAFTERY, 2008). Negativní vazba by neměla být pouze hodnotící, ale zejména konstruktivní, aby dotyčný zaměstnanec věděl, co konkrétně mohl udělat jinak a jakým způsobem to napraví. Svět, ve kterém žijeme se neustále mění, požadavky na výkon zaměstnanců se neustále zvyšují a s použitím konstruktivní zpětné vazby je možné tyto změny následovat (CONERLY, 2001).

4.1 Způsoby podávání zpětné vazby podle Johna Whitmora

Podle WHITMORA (2011) je možno zpětnou vazbu podávat pěti odlišnými způsoby:

1) **Kritika zaměřená na člověka** - „Jste ztracený případ, nemohu od Vás očekávat lepší výsledky.“

Pokud nadřizený podává zpětnou vazbu tímto způsobem, nemůže očekávat žádnou změnu k lepšímu. Zaměstnanec, který dostane takovýto způsob zpětné vazby, ztrácí veškerou sebedůvěru. Zde nelze mluvit o správně podané zpětné vazbě, ale spíše o degradaci osobnosti, což může dotyčnému způsobit psychickou újmu na zdraví. Informace jsou příliš obecné na to, aby dotyčný pochopil, co udělal za chybu. Způsob, jakým je zpětná vazba vyřčena, je velice invazivní.

2) **Hodnocení výkonu** – „Tento úkol je špatně zpracovaný.“

Tento způsob podávání zpětné vazby se liší od prvního příkladu pouze v tom, že hodnotí podaný výkon nikoliv zaměstnance. Jinak vše ostatní zůstává stejné. Z této informace není jasné, co bylo v úkolu špatně zpracováno a jak ho může zaměstnanec

napravit. Zde se také nejedná o konstruktivní zpětnou vazbu, ale pouze o bezvýznamný hodnotící výrok, který zaměstnanci nepomůže v jeho dalším rozvoji. Nad danou zpětnou vazbou bude neustále přemýšlet, což ho může rušit v jeho další práci. Hrozí tu riziko opakování neúspěchu, protože způsob, jak správně úkol vypracovat, není zaměstnanci znám.

3) Poskytnutí informací ohledně zpracování úkolu – „Po formální stránce je úkol vypracovaný dobře, počet stránek odpovídá, gramaticky bezchybné. Co se týká obsahu, opakuje se tam jedna myšlenka na více místech.“

Tato zpětná vazba už zaměstnanci poskytuje o poznání více informací než předchozí zpětné vazby. Zaměstnanec má možnost si z těchto informací něco odnést a příště se zaměřit na uvedené nedostatky. Způsob podání zpětné vazby je nekritický, je možno zde najít i stopy pochvaly v rámci správného vypracování formální stránky textu. Na druhou stranu jsou informace nedostačující, tak aby bylo zřejmé, jaké konkrétní nedostatky je třeba odstranit. V tomto případě může zůstat odpovědnost za vypracovaný úkol stále na straně nadřízeného, místo toho, aby byla na straně zaměstnance.

4) Nadřízený se ptá na pocity z vypracovaného úkolu – „Jaký máte dojem z výsledku vaší práce?“

Tato forma zpětné vazby začíná být užitečná pro zaměstnance, jelikož on sám dostává příležitost se k vykonané práci vyjádřit. Už to není nadřízený, který hodnotí nebo kritizuje. V tomto směru se odpovědnost obrací na stranu zaměstnance, protože nadřízený nevyjadřuje svou vlastní představu o tom, jak by měl vypracovaný úkol vypadat. Také zde jsou ještě rezervy, co se týče správnosti jejího užití. Otázka nadřízeného není dostatečně formulována tak, aby se v ní odráželo vnímání reality zaměstnance. Na tento typ otázky může snadno nadřízený dostat neurčitou odpověď typu: „Celkem dobrý.“

5) Nehodnotící popis situace s mnoha detaily – „*K čemu má vaše zpráva zejména sloužit? Do jaké míry to vámi předložený návrh umožňuje? Co dalšího by podle vašeho názoru měla zpráva obsahovat? Komu je zpráva určena?*“ (WHITMORE, 2011, s. 136).

Kvalitní zpětná vazba by měla vypadat tímto způsobem. Hlavním rozdílem od všech předešlých forem je již zmíněný nehodnotící přístup. Veškeré informace, které nadřízený dostane, jsou neutrální, popisující realitu okolností, které vypracování zprávy provázely. Výhodou této zpětné vazby je, že donutí zaměstnance o jednotlivých otázkách uvažovat. Zpětně se mu promítne proces, jakým zprávu zpracovával a zda obsahuje vše, co má podle toho, ke kterému účelu byla určena. Už jen samotným uvažováním o těchto otázkách se u zaměstnance spouští proces učení. Nejen zaměstnanec, ale i nadřízený těží z této zpětné vazby, jelikož dostává příležitost k náhledu, jak jeho zaměstnanec o věcech uvažuje.

4.2 Realita ohledně podávání zpětné vazby

Podávání zpětné vazby není zcela jednoduchá záležitost, a proto vyžaduje určitou praxi. Ze začátku se může stávat, že zpětná vazba spíše připomíná kritiku než konkrétní informace, z kterých by mohl zaměstnanec těžit ve svůj prospěch. Dále může být složité naučit se správně klást otázky tak, aby se opravdu zaměřily na realitu a neobsahovaly stopy hodnocení. Po nějaké době, když už je schopnost podávat nehodnotící zpětnou vazbu nacvičena, může vyvstat ještě jeden problém a to ze strany toho, kdo zpětnou vazbu přijímá. Podle GALLWEYE (2010) lidé se často nedokáží oprostít od pocitu, že poznámka druhých ohledně jejich výkonu nemusí zákonitě znamenat, že jsou podrobena hodnocení.

I přesto, že je v současnosti mnoho školení na podávání zpětné vazby či velké množství knih o principech a užití zpětné vazby, stále je nejužívanější zpětnou vazbou způsob jedna až čtyři, který nevede ke změně v rámci dlouhodobých výsledků (WHITMORE, 2011).

4.3 Principy podávání zpětné vazby

ALLHOFF (2008) uvádí, že při podávání zpětné vazby je třeba mít na paměti následující pravidla:

- Je třeba rozlišovat, co chceme druhému sdělit. Pokud chceme sdělovat vjemy, je zapotřebí je sdělovat jako vjemy ne jako naše emoce.
- Zpětná vazba má být vnímána jako otevření dialogu mezi dvěma lidmi. Jejím úkolem je poskytování podrobného popisu, který by měl být velice konkrétní.
- Zpětná vazba by měla reagovat na určité chování v určité situaci. Tím se snadno předejde zobecňování a hlavně hodnotícímu přístupu.
- Zpětná vazba není od toho, aby analyzovala chování lidí. Ten, kdo zpětnou vazbu podává, by měl klást otázky týkající se reality.
- Zpětná vazba by měla být srozumitelná ve smyslu, aby ten, kdo zpětnou vazbu přijímá, měl jasno, co je mu sdělováno a správně ji pochopil.
- Na zpětnou vazbu musí být přijímající připraven a měla by probíhat v klidném prostředí a ve vhodnou chvíli, například když není přijímající rozrušen.
- V případě, že se jedná o zpětnou vazbu, kdy jsou hierarchická postavení dvou osob rozdílná, je vhodné dodržet obousměrnost. Jinými slovy, i ten, kdo je níže postaven, by měl dostat možnost poskytnout zpětnou vazbu.
- Při přijímání zpětné vazby je vhodné nejdříve naslouchat, co se snaží poskytovatel zpětné vazby sdělit. Není zapotřebí se nijak obhajovat, jelikož se nejedná o útok, nýbrž o konverzaci mezi dvěma osobami.
- Zpětná vazba slouží ke sdělení potřebných informací, nejedná se o nástroj k docílení okamžité změny.
- Zpětná vazba by neměla být užívána jako kritika.

V případě dodržení výše zmíněných principů si zaměstnanec odnáší důležité informace ohledně svého plnění úkolů. Navíc má příležitost naplánovat si do budoucna, jakým způsobem upravit své jednání, aby bylo ještě efektivnější než doposud, a aby jako osobnost byl pro organizaci ještě větším přínosem. Pokud se podaří podat zpětnou vazbu natolik správně, aby byla s ochotou přijata, zaměstnanec ji vnímá jako výzvu, se kterou se chce vypořádat nejlépe, jak umí. Nadřazený by měl vyvážit užívání negativní a pozitivní zpětné vazby, protože pochvaly za dobře odvedenou práci si zaměstnanec velice cení a odráží se od ní jeho další vynikající výkony. Podávání zpětné vazby je jedním z účinných nástrojů rozvoje zaměstnanců, proto by neměla být nadřazenými opomíjena či brána na lehkou váhu.

5 ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ

Odchody zaměstnanců z organizací je závažné aktuální téma, které úzce souvisí s metodami vedení lidí, a proto by nemělo být v této práci opomenuto. Je to nejkrajnější možné řešení, které zaměstnanci volí, pokud není v jejich zaměstnání něco v pořádku, nebo pokud není jiného východiska v případě, že komunikace s nadřízeným je problémová. Dobrovolný odchod zaměstnance je důsledkem jeho nespokojenosti, ať už z jakéhokoli důvodu a měl by být tedy pro organizaci alarmující zpětnou vazbou na její fungování.

5.1 Problémy v organizaci plynoucí z odchodu zaměstnanců

S odchody zaměstnanců jsou spjaty problémy, které musí organizace urychleně řešit, aby se zachoval její správný chod. Prvním problémem je, že pokud se k odchodu rozhodnou klíčoví zaměstnanci, kteří podávali dobré výkony, organizace nemusí být schopna plnit požadované výsledky. Paradoxně se stává, že odcházejí právě ti nejschopnější zaměstnanci, které by si organizace ponechala i v případě, že by se musely snižovat stavy (KOCIÁNOVÁ, 2010). Další problém je finanční náročnost náboru nových zaměstnanců a jejich následné zaškolení, které trvá poměrně dlouhou dobu (VAJNER, 2007). Tento proces je z hlediska prosperity organizace jedním z méně příjemných, jelikož noví zaměstnanci, kteří dochází na školení, nejsou pro organizaci plnohodnotnou silou.

Souhlasím s tvrzením Vajnera, že doba, po kterou se nováčci zaučují, je z pohledu organizace příliš dlouhá. Nově nastoupivší prodejci, se kterými jsem byla v kontaktu, docházeli přes půl roku na školení, aby se naučili parametry produktů, a poté ještě trvalo další půl rok, než byli schopni sami prodávat. Po tuto dobu neplnili požadované výsledky jako jejich služebně starší kolegové, a navíc tito kolegové museli ještě část své pracovní doby věnovat rozvoji prodejních dovedností nových zaměstnanců s vědomím, že tím mohou být jejich dosavadní výsledky ohroženy. Vzhledem k náročnosti zaškolení a vysokých požadavcích na nově příchozí zaměstnance, mnoho z nich odešlo ještě v rámci školícího procesu. To mělo

za následek velkou fluktuaci zaměstnanců a nestabilitu týmů. Tímto bych ráda upozornila na fakt, že je třeba odchodům zaměstnanců předcházet tím, že s nimi bude nadřízený otevřeně komunikovat o spokojenosti v organizaci popřípadě o problémech, které se jim naskytanou. **Změna v komunikaci mezi nadřízeným a zaměstnancem či změna způsobu vedení lidí může být mnohem snazší cesta k udržení kvalitních zaměstnanců než jejich nekonečný nábor a zaškolování.**

Neméně závažným problémem je odchod zaměstnanců se specifickými kompetencemi, které nikdo jiný z týmu nemá. Ať už se jedná o práci s určitým systémem na počítači nebo dovednostmi uplatňovanými při řešení konfliktu s klienty, vždy může dojít k rozpadu fungování organizace jako celku, protože chybějící článek není možné okamžitě nahradit. Tyto hrozby by měl mít každý nadřízený na mysli a podle toho volit vhodné jednání se svými zaměstnanci. Koučovací přístup je jedním z účinných řešení. Umožňuje nadřízenému pomocí otázek zjistit závažný problém, který zaměstnanec řeší a předejít jeho záměru odejít z organizace. V případě, že se nadřízený dozví o takové informaci, měl by být zaměstnanci nápomocen jeho problém řešit a pokusit se rozhodnutí o odchodu odvrátit.

5.2 Důvody odchodů zaměstnanců

Důvodů k odchodu ze zaměstnání může být nespočet, některé z nich jsou naprosto individuální a pro některé lidi nemusí být zcela pochopitelné. Je třeba brát v úvahu, že každý člověk reaguje na prostředí, ve kterém se nachází jiným způsobem. Někdo je schopen pracovat pod stresem a podávat tak nadprůměrné výkony, někdo je naopak na stres háklivý a dává přednost klidné práci, která redukuje stresové situace na minimum. I přes individuální rozdíly zaměstnanců, je podle Branhamy možné zredukovat odchody zaměstnanců do sedmi důvodů, které bývají nadřízeným často skryty. Tyto důvody jsou (BRANHAM, 2009):

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

- nedostatečné koučování a zpětná vazba
- příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování
- pocit nedocenění a neuznání
- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Podle BRANHAMA (2009) je přímo jedním ze skrytých důvodů odchodů ze zaměstnání nedostatek koučování a zpětné vazby zaměstnancům, kterému je třeba věnovat mimořádnou pozornost. S autorem sdílím jeho pohled na závažnost věci, která je spojena s absencí těchto manažerských nástrojů. Ve své knize uvádí několik statistických dat týkajících se úrovně koučování a podávání zpětné vazby v organizacích. Pro ilustraci zde uvedu dvě z nich. V roce 1996 zveřejnil Ron Zemke, že důvodem v poklesu výkonu zaměstnanců je v šedesáti procentech nedostatečné užívání zpětné vazby či její špatné používání. Další údaje jsou z roku 1998 od Morgana W. McCalla, který zmiňuje, že pouhých třicet pět procent velice schopných zaměstnanců je schopno říci, že jsou informováni organizací, jak si vedou a zda je organizace s jejich výkonem spokojena (BRANHAM, 2009).

Mimo statistických dat, Branham ve své práci uvádí i konkrétní důvody při odchodu lidí ze zaměstnání, které byly zaznamenány při výstupních pohovorech Saratoga Institutem v Kalifornii (BRANHAM, 2005). Podle BRANHAMA (2005) je Saratoga Institut „považován za světovou jedničku ve výstupních pohovorech třetí strany a průzkumu zaměstnanců. Dále vlastní databázi 19 700 odchodů a současných průzkumů zaměstnanců v období mezi rokem 1999 a 2003“ [vlastní překlad autorky této práce]. Tyto konkrétní důvody jsou:

- nedostatek či naprostá absence zpětné vazby k výkonu zaměstnance
- nadřízení by se měli zabývat koučováním svých zaměstnanců, ale nedělají to
- organizace by se měly více zaměřit na poskytování informací zaměstnancům, aby věděli, jak si stojí
- nadřízení neupozorňují zaměstnance na chyby, tudíž se nemohou zavčas dozvědět, co dělají špatně a vyvarovat se chyb. Navíc tito zaměstnanci

nedostávají zavčas vědět o probíhajících změnách a nemohou se naučit s předstihem nové postupy

- nevyslovená očekávání ze strany nadřízeného, proto nemá zaměstnanec motivaci pro tohoto nadřízeného pracovat
- v případě, že už proběhne formální hodnocení, je zaměřené spíše na informace týkající se chyb zaměstnance než na pochvaly za odvedenou práci
- nadřízení se nedají dostihnout, jsou pořád někde pryč a na hodnocení nemají čas
- chybí důvěra mezi nadřízeným a zaměstnanci
- vykonávaná práce zaměstnance není doceněna (BRANHAM, 2009)

BRANHAM (2009) je toho názoru, že se dá odchodům zaměstnanců zabránit tím způsobem, že nadřízení začnou s intenzivním koučováním především u nově příchozích zaměstnanců. Právě první rok v organizaci je kritický, kdy noví zaměstnanci potřebují maximální pozornost svého nadřízeného, který jim detailně vysvětlí svá očekávání, aby měli zaměstnanci jasno, co je smyslem práce té dané organizace. Dále je vhodné společně vypracovat plán aktivit, které bude zaměstnanec vykonávat. V rámci koučování je lepší, pokud si tyto aktivity určí zaměstnanec sám a nadřízený je poté schválí. Je naprosto nezbytné, aby byl nadřízený v prvních dnech co možná nejčastěji s novým zaměstnancem, pozoroval ho při práci a dával mu konstruktivní zpětnou vazbu. Tak dostane dostatek příležitosti k tomu, aby poznal, co je to za člověka, a v čem se skrývá jeho potenciál. V případě, že jsou zaměstnanci na pracovišti delší dobu, je nutné zaměřit pozornost především na nadřízeného, aby začal používat koučování a zpětnou vazbu. Pokud si není v koučování jistý, měl by dostat příležitost zúčastnit se školení, kde by se koučování naučil. Následně je zapotřebí v organizaci zavést kultura koučování, aby tento způsob vedení zaměstnanců byl brán jako samozřejmost.

Další důvody odchodů zaměstnanců byly zjištěny ve výzkumu zprostředkovaném již zmiňovaným Saratoga Institutem, který oslovil odcházející zaměstnance s prosbou o vysvětlení, co je právě tím hlavním důvodem nenaplnění

jejich potřeb v rámci organizace a následném ukončení pracovního poměru. Výstupem byl seznam deseti nejčastějších důvodů odchodů (BRANHAM, 2009):

1. **Špatný management** – jinými slovy se jednalo o problémy s nadřízeným, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců v organizaci svým přístupem k nim. Toto zjištění je podle mého názoru velice alarmující, protože ukazuje na nevhodný styl vedení, se kterým zaměstnanci otevřeně nesouhlasí. Proto je zapotřebí se tomuto tématu více věnovat. Organizace přicházejí o schopné zaměstnance, kteří mají co nabídnout.
2. **Nedostatek možností kariérního růstu a dalšího povýšení** – zejména mladí lidé očekávají od své práce možnost rozvoje vlastního potenciálu a jeho uplatnění na vyšších pozicích. Dále je s tímto bodem spojován problém s protekcí, kdy se upřednostňují konkrétní zaměstnanci pro obsazení vyšších pozic.
3. **Špatná komunikace** – je problémem zejména mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, vyšším vedením a napříč odděleními.
4. **Plat** – nedostatečné peněžité ohodnocení za odvedenou práci
5. **Nedostatek uznání** – i přes veškeré úsilí, které zaměstnanci vkládají do své práce, nejsou za ni dostatečně oceněni či pochváleni. To má za následek problém s motivací zaměstnanců odvádět i nadále ty nejlepší výkony.
6. **Špatné nejvyšší vedení** – zaměstnancům chybí pozornost ze strany vedení, které nenaplnuje jejich potřeby. Vedení vysílá nezáměr směrem k zaměstnancům, protože jim nenaslouchá a nezajímá se o ně jako o lidi, ale jen jako pracovní sílu potřebnou k dosahování výsledků.
7. **Nedostatek školení** – v organizacích, kde je třeba prvotní zaškolení zaměstnanců, aby získali potřebné kompetence pro vykonávání své práce, je zaškolení nedostačující nebo je nízké kvality. To má za následek nedostatečný výkon ze strany zaměstnanců, kteří si přestanou věřit, že jsou schopni práci vykonávat.
8. **Nadměrné pracovní vytížení** – v rámci úspor pracuje organizace s méně zaměstnanci než by bylo pro dosažení optimálního výkonu potřeba. Tito zaměstnanci proto musí zastávat práci více lidí najednou, což je do značné míry vyčerpávající a pro organizaci neefektivní.

9. **Nedostatek nástrojů a prostředků** – v tomto bodě se jedná především o problém s pracovním prostředím zaměstnanců, kterým chybí potřebné nástroje k tomu, aby mohli svou práci vykonávat. Mimo jiné se tu jedná i o nedostačující počet zaměstnanců a s tím spojené nadměrné pracovní vytížení.
10. **Nefungující týmová spolupráce** – zaměstnanci nedokáží společně pracovat na stanoveném úkolu. Vzniká problém v komunikaci mezi jednotlivými členy a panuje lhostejnost, zda bude úkol opravdu splněn (BRAHMAN, 2009).

Při pohledu na výčet všech deseti bodů je zřejmé, že změna k lepšímu není volba zaměstnanců samotných. O těchto věcech nemají možnost rozhodovat; nemohou je sami ovlivňovat. Z tohoto důvodu je pro ně složité vyrovnat se s tím, že by měli dané podmínky pasivně akceptovat. Jediný, kdo se může podílet na ovlivňování pracovních podmínek zaměstnanců a zamezit tak jejich nespokojenosti, je jejich přímý nadřízený (BRANHAM, 2009). Proto je zapotřebí, aby tuto skutečnost měli všichni nadřízení vždy na paměti při jednání se svými zaměstnanci. Protože to jsou právě oni, kdo je odpovědný za správný chod organizace. Pokud narazí na problém, který zaměstnanec aktuálně řeší, měli by si s ním o problému pohovořit; projevit svůj zájem. Po identifikaci problému je vhodné ho v co nejkratším možném čase napravit a tím odvrátit zaměstnancův odchod.

6 EMPIRICKÁ ČÁST

6.1 Cíl výzkumné sondy

V současné době je k dispozici značné množství teorií o principech vedení lidí v organizacích. Zaměřují se na způsob jednání nadřízeného se svými zaměstnanci. Teorie jsou vedeny směrem od nadřízeného k zaměstnancům. Záměrem mé výzkumné sondy je zjistit pohled na vedení lidí z druhé strany, tedy ze strany samotných zaměstnanců.

Hlavním cílem je zmapovat, jak zaměstnanci vnímají své zaměstnání, jak se v něm cítí a zda jsou se svou prací spokojeni. Tyto faktory jsou úzce spjaty a do značné míry ovlivňovány stylem vedení jejich nadřízených. Nadřízení by měli akceptovat své zaměstnance jako lidi, kteří jsou soběstační, schopní činit rozhodnutí a jsou za své aktivity zodpovědní. Pokud by zaměstnanci cítili omezování ze strany nadřízeného, protože veškerá jejich práce by byla založena na striktních pravidlech, mohla by jít úroveň výkonnosti dolů. Pomoc proti omezování zaměstnanců je možno nalézt v užití koučovacího přístupu, protože veškerá pozornost nadřízeného je směřována na potřeby zaměstnance nikoli pouze na jeho výkon bez ohledu na to, jaká je jeho osobnost. Výzkumná sonda této diplomové práce má za cíl zjistit, zda se upouští od klasických metod autoritativního přístupu a začíná se uplatňovat koučování jako metoda vedení zaměstnanců v organizacích.

6.2 Výzkumné hypotézy

Koučování je v České republice poměrně nová záležitost. Navíc nadřízení, kteří jsou ve své funkci delší dobu, jsou navyklí na určitou metodu vedení lidí, která jim vyhovuje, a proto nevidí jediný důvod měnit ji za jinou (WHITMORE, 2011). Na druhou stranu se ve velkých korporacích objevují interní kouči, kteří se zaměřují na práci s vedoucími pracovníky s cílem rozvoje jejich manažerských kompetencí. Z tohoto důvodu je možné vyvodit předpoklad, že nadřízení, kteří měli možnost spolupráce se svým koučem a byli s touto metodou spokojeni, by mohli aplikovat

koučování i na své podřízené (KOMBARAKARAN aj., 2008). Z toho vyplývá, že naprostá absence koučovacího přístupu na pracovištích by být neměla. Avšak co se týče vývoje koučování zaměstnanců, je Česká republika stále ještě na začátku, než aby bylo možné říci, že koučovací přístup převažuje nad ostatními metodami vedení zaměstnanců.

H1: Mezi sledovanou populací se koučovací přístup vyskytuje méně než jiné metody vedení zaměstnanců.

H2: Pokud nadřízený zaměstnanců používá koučovací přístup jako metodu vedení lidí, jsou zaměstnanci v práci spokojenější.

H3: Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna tím, na jaké pozici se zaměstnanci vyskytují.

H4: Množství zpětné vazby od nadřízeného je ovlivněno tím, na jaké pozici se zaměstnanci vyskytují.

H5: Zaměstnanci z velkých a středních firem se setkávají s koučovacím přístupem častěji než ti zaměstnanci, kteří pracují v malých firmách.

6.3 Výzkumný vzorek respondentů

Respondenti, kteří se zúčastnili výzkumné sondy, jsou zaměstnaní lidé mající přímého nadřízeného. Do této sondy se mohl zapojit každý, kdo v současné době pracuje na plný úvazek či částečný úvazek. Jediný požadavek pro možnost účasti byl, aby respondent měl nadřízeného, který dohlíží na jeho práci. Celkem se zapojilo 235 respondentů, z něhož bylo 56% žen a 44% mužů. Ti souhlasili se svou účastí ve výzkumné sondě vyplněním dotazníku, jehož vyplnění bylo dobrovolné. Z hlediska etiky se v jeho úvodu nacházela informace, že dotazník je anonymní.

Věk respondentů se pohybuje od 20 do 60 let věku, kdy průměrný věk je 33,7 let se směrodatnou odchylkou 10,8. Z výzkumného vzorku je největší část respondentů svobodná. Tato skupina činí 61%. Další část výzkumného vzorku tvoří 30% ženatých mužů či vdaných žen a poslední část je tvořena 9% respondentů, kteří jsou rozvedeni.

Respondenti dále uváděli v dotazníku své vzdělání a nejvíce jich dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Tato skupina čítá 65%. Dokončené středoškolské vzdělání (střední školy a učiliště) uvádí 29% respondentů. Následuje skupina respondentů s postgraduálním vzděláním tvořící 12% a poslední skupina tvoří 1% respondentů se základním vzděláním.

Doba na dané pozici se u jednotlivých respondentů pohybuje od 14 dní do 31 let, kdy průměr činí 4,4 roky se směrodatnou odchylkou 5,7. Celková doba v zaměstnání se u respondentů pohybuje od 14 dní do 45 let, kdy průměrná doba je 10,6 let se směrodatnou odchylkou 10,6.

Nejvíce respondentů z výzkumného vzorku tvoří skupinu, která pracuje v oboru informatika. Ta tvoří 18% všech dotazovaných. Následuje skupina respondentů tvořící 10%, která pracuje v oboru administrativa. 9% respondentů pracuje v oboru prodej a obchod. Další skupinu tvoří respondenti z oboru finance a ekonomika, kterých je 6%. Stejně procento tvoří skupiny respondentů pracujících v oboru marketing, média a reklama a také v oboru personalistika a vzdělávání. 5% respondentů pracuje v oboru sociální péče a také ve zdravotnictví. Další 4% pracují v oboru cestovní ruch a ubytování. Zbývající respondenti pracují v oboru doprava a zásobování, auto – moto, gastronomie a pohostinství, chemie a potravinářství, stavebnictví a reality, ostražba a bezpečnost, pojišťovnictví, řemeslné a manuální práce, tisk, zákaznický servis a jiné.

6.4 Výzkumné metody

Pro výzkumnou sondu v této práci byla zvolena kvantitativní metoda. Jednalo se konkrétně o přehledovou výzkumnou sondu za použití dotazníkového šetření. Důvodem pro výběr kvantitativní metody s použitím dotazníků byla potřeba oslovit co nejvíce pracujících respondentů k dosažení požadované reprezentativnosti vzorku v co nejkratším čase. Typ přehledové výzkumné sondy byl zvolen s cílem získat přehled o tom, jaký je současný stav koučovacího přístupu na pracovištích. Předtím, než byl dotazník sestaven, požádala jsem vybranou skupinu lidí z odlišných oborů, aby mi podala informace o svých nadřízených; s čím je spokojena a co jí naopak u nadřízených chybí. Tímto způsobem jsem získala podklad pro vytvoření dotazníku.

Dotazník byl respondentům distribuován pomocí techniky snowball. Na začátku byl zaslán hromadný e-mail kolegům či známým s odkazem na dotazník, nacházející se na internetových stránkách Google, kde byl vytvořen v aplikaci Formuláře. Dále byl tento odkaz k dotazníkům poskytnut lidem na sociálních sítích, kde se naskýtá možnost dalšího sdílení odkazu. V neposlední řadě byl dotazník distribuován v papírové podobě, která byla totožná s výše zmiňovaným formulářem. Technika snowball byla zvolena z toho důvodu, že dotazníky byly nejdříve poskytnuty lidem, se kterými jsem v kontaktu a ti je následně poskytli svým kolegům a dalším známým. Tento způsob sběru dat je vhodný na místech, kam nemám osobně přístup. V tomto případě se jednalo o velký počet společností, organizací či firem, kde byly dotazníky distribuovány zaměstnanci dalším spolupracovníkům nebo rodinám těchto zaměstnanců. Vyplněné dotazníky, které respondenti zaslali zpět, se automaticky sčítali v internetové aplikaci Formuláře, a proto bylo možné průběžně sledovat navyšující se počet odpovědí.

6.5 Materiály

Pro tuto výzkumnou sondu jsem vytvořila vlastní dotazník s názvem „Dotazník stylů vedení“. Obsahuje patnáct výroků, které úzce souvisí s koučováním zaměstnanců svými nadřízenými. Respondenti určují pravdivost výroků pomocí pěti

možností, které jsou v podobě Likertovy škály. Likertova škála byla zvolena jako numerická posuzovací škála pro lepší přehlednost. Na začátku dotazníku je uveden klíč k zaškrtování odpovědí, kdy 1 znamená naprosto souhlasím, 2 znamená souhlasím, 3 znamená nejsem si jist, 4 znamená nesouhlasím a 5 znamená naprosto nesouhlasím. Z těchto pěti možností měl respondent zaškrtnout pouze jednu odpověď. Na konci dotazníku se nachází demografické údaje, zda je respondent žena nebo muž, jeho věk, jaký je jeho rodinný stav, jakého dosáhl vzdělání, kde pracuje, na jaké pozici, jak dlouho a v jakém oboru.

Demografické údaje jsou umístěny na konci dotazníku, aby se mohli respondenti zpočátku plně soustředit na odpovídání otázek ohledně míry koučovacího přístupu a nebyli vyčerpáni odpovídáním na demografické údaje. Počet výroků obsažených v dotazníku má také velký význam. Příliš dlouhé dotazníky jsou vyčerpávající a respondenti ke konci vyplňování dotazníku ztrácí koncentraci, proto byl zvolen počet patnácti výroků, který zahrnuje všechny potřebné okruhy spojené s koučovacím přístupem. Důvod k vytvoření vlastního dotazníku byl takový, že v současnosti není dostupný podobný dotazník, který by se zabýval tímto tématem. Celý dotazník se nachází v přílohách (viz. Příloha I.).

6.6 Způsob zpracování získaného materiálu

Veškerá data, která byla po odeslání dotazníků zaznamenána v aplikaci Google Formuláře, byla zkopírována do souboru Microsoft Excel. Zde byly všechny odpovědi z dotazníků včetně demografických údajů zaznamenány na jednotlivé řádky. Většina nominálních dat byla dále zakódována do numerických kategorií, aby se s nimi dalo pracovat i ve statistických programech. Ke každé numerické kategorii byl vytvořen klíč k lepší orientaci. Takto připravený soubor dat bylo možné podrobit dalším výpočtům.

Nejprve byly zpracovány demografické údaje respondentů za použití deskriptivní statistiky s cílem zjistit informace o výzkumném vzorku. K tomu byla užitá nominální škála k určení jednotlivých kategorií jako jsou pohlaví, věk

respondentů, rodinný stav, dosažené vzdělání a obor. V této fázi se počítal průměrný věk respondentů včetně směrodatné odchylky, průměrná doba na dané pozici a v zaměstnání celkem, také včetně směrodatné odchylky. U ostatních kategorií se zkoumala frekvence výskytu jednotlivých položek, jež byla zaznamenána pomocí procentuálního vyjádření.

V rámci deskriptivní statistiky byl u všech patnácti otázek z dotazníku zaznamenán průměr, směrodatná odchylka, minimum a maximum. Následně byl vytvořen vhodný graf (v tomto případě histogram) k lepší vizualizaci získaných výsledků. To vše bylo zpracováno v programu Microsoft Excel.

K ověření hypotéz bylo zapotřebí použít statistického programu SPSS, ve kterém se počítala korelace mezi jednotlivými otázkami v dotazníku a následně funkce t-testu k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz za pomoci statistické významnosti $p < 0,05$. K ověření hypotézy (H1), která zjišťuje míru koučovacího přístupu v organizacích, bylo zapotřebí ve statistickém programu nejprve sloučit výroky č. 4 („*Nadřízený mi dává možnost volby, jak daný úkol vypracovat. Zásadní je pro něj výsledek.*“) a č. 5 („*Nadřízený se více ptá, nežli vysvětluje.*“), které úzce definují koučovací přístup. Následně se nastavil vzorec tak, aby systém počítal pouze odpovědi z dotazníku označené číslem 1 (naprosto souhlasím) a číslem 2 (souhlasím). Tímto způsobem byl v systému definován koučovací přístup a vytvořena nová proměnná. Stejná proměnná byla použita i při ověření druhé hypotézy (H2).

Výsledky výzkumné sondy k ověření hypotéz získané ze statistického programu SPSS byly následně převedeny do vlastních níže uvedených koláčových diagramů a tabulek. Původní tabulky s daty, které byly vygenerovány programem se nachází v přílohách (viz. Příloha II.).

6.7 Výsledky výzkumné sondy

6.7.1 Deskriptivní statistika odpovědí dotazníkového šetření

Tabulka č. 2 Deskriptivní statistika patnácti výroků z dotazníku stylů vedení

	Průměr	Směr. odch.	Min.	Max.
Výrok č.1	1,91	0,75	1	5
Výrok č.2	1,43	0,62	1	4
Výrok č.3	1,32	0,59	1	4
Výrok č.4	1,79	0,90	1	5
Výrok č.5	2,66	1,10	1	5
Výrok č.6	2,72	1,11	1	5
Výrok č.7	3,90	1,09	1	5
Výrok č.8	2,63	1,25	1	5
Výrok č.9	2,04	1,07	1	5
Výrok č.10	2,12	1,16	1	5
Výrok č.11	2,10	1,01	1	5
Výrok č.12	2,48	1,18	1	5
Výrok č.13	1,95	0,96	1	5
Výrok č.14	2,20	1,03	1	5
Výrok č.15	1,75	0,82	1	5

Zdroj: vlastní zpracování

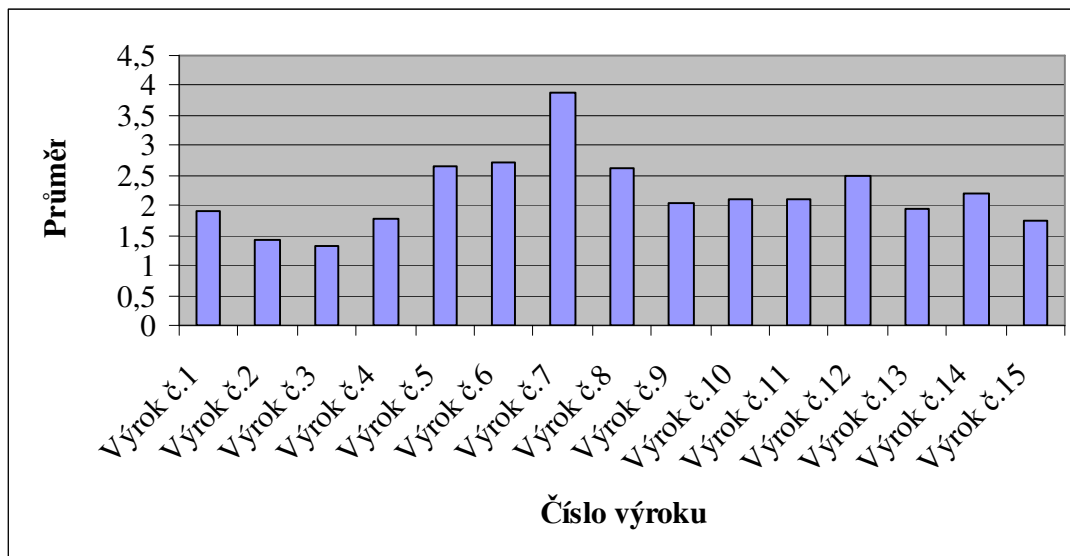
Z tabulky č. 2 je patrné, že respondenti souhlasili nejvíce s výrokem č. 3, který zní „Některé činnosti jsou mi svěřeny a vykonávám je zcela samostatně“, jelikož byl u tohoto výroku zaznamenán nejmenší průměr 1,32 včetně směrodatné odchylky 0,59. Dále se u výroku č. 3 nachází maximum v hodnotě 4, protože žádný z respondentů neodpověděl, že by s tímto výrokem naprosto nesouhlasil.

Naopak největší průměr je u výroku č. 7 „Veškeré věci mi můj nadřízený nakazuje, pokud není po jeho, mám problém“ z důvodu jeho negativní formulace. To znamená, že průměr ukazuje odpovědi respondentů, kteří s daným výrokem nesouhlasili. Tento výrok je v dotazníku výjimkou, proto u něj nemůže být průměr chápán jako nejhorší. Zde platí pravidlo, že čím vyšší průměr, tím lépe.

Nejméně souhlasili respondenti s výrokem č. 6 „Od nadřízeného dostávám pravidelně zpětnou vazbu na svůj výkon“ s průměrem 2,72 a s výrokem č. 5 „Nadřízený se více ptá nežli vysvětluje“ s průměrem 2,66. Největší směrodatná

odchylka se vyskytuje u výroku č. 8 „*Se svým nadřízeným se pravidelně setkávám za účelem zhodnocení mé dosavadní práce, abych věděl, zda má práce splňuje jeho očekávání*“ a to 1, 25 s průměrem 2,63. To znamená, že u tohoto výroku se nejvíce lišily odpovědi respondentů z výzkumného vzorku.

Graf č. 1 Histogram vytvořený z průměrů patnácti výroků z dotazníku stylů vedení



Zdroj: vlastní zpracování

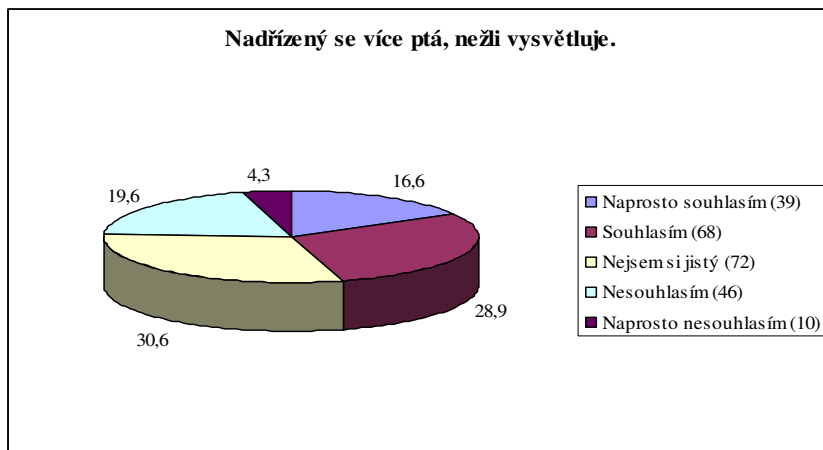
Na histogramu je vidět, že respondenti nejvíce souhlasili s prvními čtyřmi výroky v dotazníku, které se týkají především respondentů samotných v souvislosti s jejich přístupem k práci. Méně souhlasu získaly výroky uprostřed dotazníku (výrok č. 5 - 8), které jsou směřovány na přístup nadřízeného ke svým zaměstnancům. U výroků č. 9 – 15 souhlasy respondentů opět přibývají s výjimkou výroku č. 12, který tyto výroky převyšuje, jelikož je opět silně ovlivňován přístupem nadřízeného.

6.7.2 Míra koučovacího přístupu v organizacích

Na dvou následujících koláčových diagramech je představeno rozložení odpovědí všech respondentů, jak odpovídali na výroky týkající se koučování ze strany nadřízeného. Následující třetí diagram ukazuje shrnutí obou výroků, kde je

znázorněn celkový počet respondentů, kteří jsou koučováni pomocí otázek a zároveň dostávají příležitost k vypracování úkolů podle svého.

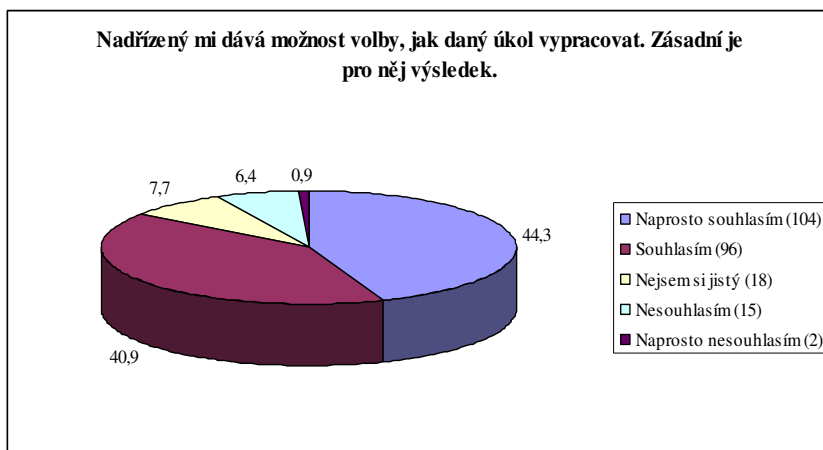
Graf č. 2 Použití otázek nadřazeným



Zdroj: vlastní zpracování

Největší část respondentů tvořící 30,6% odpověděla, že si není jistá, zda je míra tázání větší než míra vysvětlování ze strany nadřazeného. Následuje kategorie pozitivních odpovědí, kdy s výrokiem respondenti souhlasili ve 28,9% . Na dalším místě jsou naopak zastoupeny negativní odpovědi ve 19,6%, jelikož respondenti nesouhlasili s tím, že by u jejich nadřazených převažovalo dotazování. 16,6% odpovědí spadá do kategorie, kdy respondenti zcela souhlasili s tím, že jejich nadřazení se zaměřují na užití otázek. Nejmenší podíl zastupuje kategorie absolutního nesouhlasu, která tvoří 4,3%. V součtu tvoří pozitivní odpovědi 45,5%.

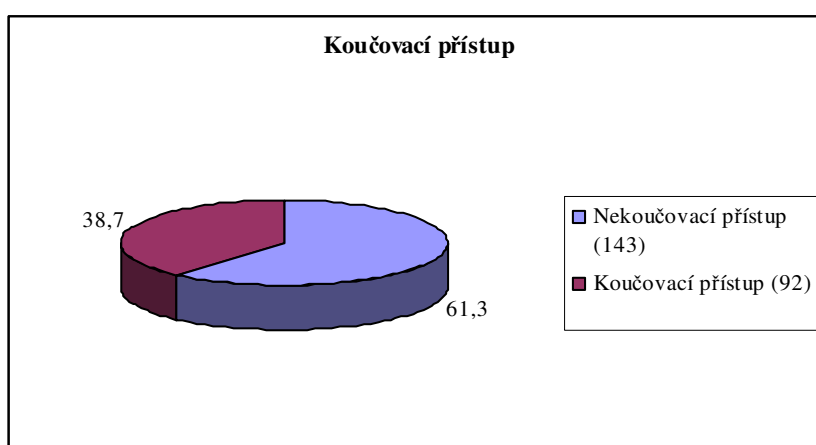
Graf č. 3 Samostatné vykonávání činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří tvoří 44,3% z celku, jsou naprosto přesvědčeni, že dostávají od svých nadřízených příležitost vypracovat úkoly po svém. V těsném závěsu je výsledek 40,9%, který vyjadřuje další pozitivní odpovědi směrem k možnosti výběru vlastních metod, ale v některých případech se může naskytnout výjimka. Následuje skupina respondentů, kteří si nejsou jisti, zda takovou možnost opravdu dostávají a tito respondenti tvoří 7,7% z dotazovaných. V 6,4% respondenti uvedli, že takovou možnost nedostávají a 0,9% respondentů se vyskytuje v kategorii, která zcela nesouhlasí s daným výrokiem.

Graf č. 4 Rozložení respondentů, kteří koučování jsou a kteří koučování nejsou



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že převažuje nekoučovací přístup v 61,3%, kdy nadřízený používá jiné metody vedení zaměstnanců než koučování. Naopak 38,7% respondentů má nadřízené, kteří upřednostňují koučovací přístup. Vedou své zaměstnance pomocí otázek a nepřikazují jim, jak mají zadané úkoly vypracovat.

6.7.3 Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na koučovací přístup

Tabulka č. 3 Spokojenost zaměstnanců při koučovacím a nekoučovacím přístupu

	Počet	Průměr	Směr. odch.	Stat. význam.
Nekoučovací přístup	142	2,22	1,03	0,699
Koučovací přístup	93	2,16	1,05	

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty průměrů a směrodatných odchylek jsou u koučovacím i nekoučovacím přístupu velmi podobné. Statistická významnost je větší než 0,05, proto není mezi přístupy statisticky významný rozdíl.

Tabulka č. 4 Korelace mezi spokojeností a ostatními výroky z dotazníku

	Výrok 14		Výrok 14		Výrok 14
Výrok 1	0,304	Výrok 6	0,289	Výrok 11	0,403
Výrok 2	0,306	Výrok 7	0,243	Výrok 12	0,419
Výrok 3	0,196	Výrok 8	0,307	Výrok 13	0,434
Výrok 4	0,260	Výrok 9	0,423	Výrok 14	
Výrok 5	-0,039	Výrok 10	0,357	Výrok 15	0,690

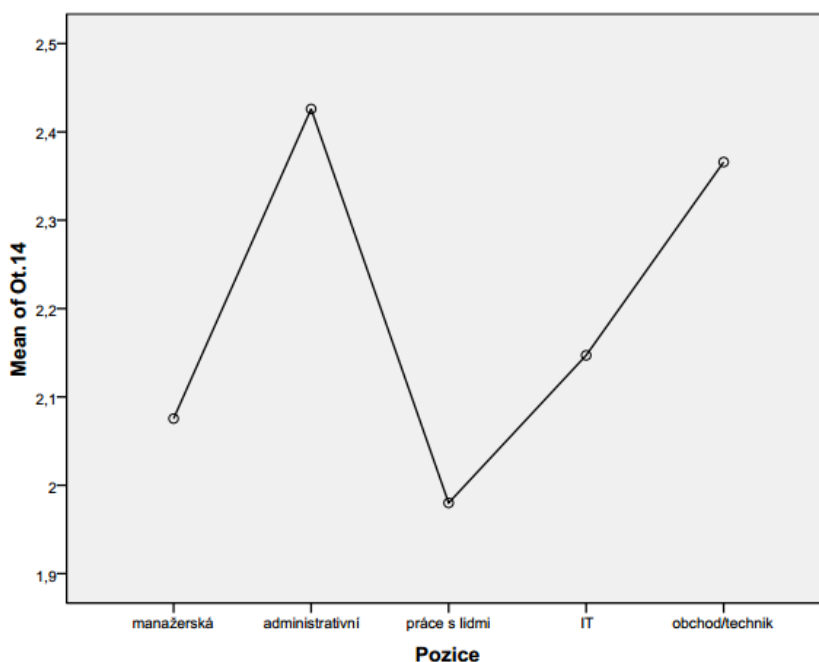
Zdroj: vlastní zpracování

V této tabulce se nachází výsledky korelace mezi výrokem č. 14 a ostatními výroky z dotazníku stylů vedení. Všechny výroky, kromě výroku č. 5, vykazují se spokojeností pozitivní korelaci, která je významná při hladině 0,01. Největší korelace je s výrokem č. 15, která činí 0,690 a znamená, že čím více cítí zaměstnanec zodpovědnost za to, co dělá a dostává možnost od nadřízeného svobodně se rozhodovat, tím více je spokojený. Druhá největší korelace je s výrokem č. 13, v hodnotě 0,434, která znamená, že čím více je brán zřetel na názory zaměstnance v rámci týmu, tím je spokojenější. Jinými slovy je spokojenost úzce spojena se zodpovědností, volbou, přijetím, příležitostmi k rozvoji, rozhodováním a důvěrou.

V případě, že se předešlá užší definice koučovacím přístupu z tabulky č.3 zaměřena pouze na výroky č. 4 a 5 rozšíří o všechny výroky z dotazníku spadajících také do koučovacím přístupu, výsledky se mění.

6.7.4 Spokojenost zaměstnanců na rozdílných pracovních pozicích

Graf č. 5 Jak pracovní pozice ovlivňuje spokojenost



Zdroj: výsledky z SPSS

Podle grafu jsou nejvíce spokojení zaměstnanci, kteří pracují s lidmi. Průměr odpovědí je pod hodnotou 2 znamenající v dotazníku souhlasím. Následující skupinu tvoří zaměstnanci na manažerských pozicích s hodnotou pod 2,1. Nejméně jsou se svou prací spokojeni administrativní pracovníci, kdy hodnota dosahuje téměř 2,5. Podobné výsledky jsou zaznamenány i u obchodníků, techniků a zaměstnanců na jiných pozicích s průměrem 2,4.

Tabulka č. 5 Jak pracovní pozice ovlivňují spokojenost

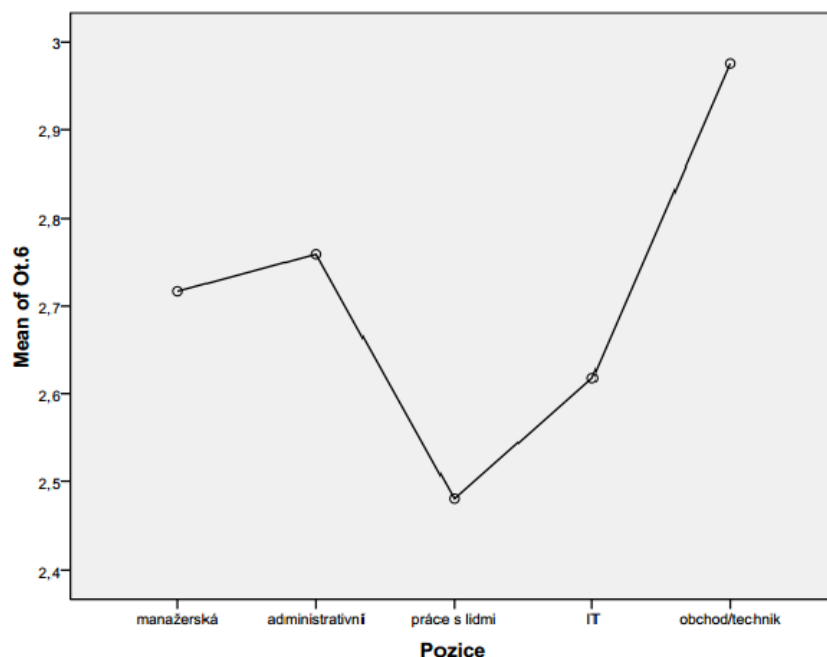
Pozice	Průměr	Směr. odch.	Min.	Max.	Stat. význam.
Manažerská	2,08	0,96	1	5	0,145
Administrativní	2,43	0,96	1	4	
Práce s lidmi	1,98	0,94	1	4	
IT	2,15	1,05	1	5	
Obchod/technik/jiné	2,37	1,24	1	5	

Zdroj: vlastní zpracování

Přes rozdílnost pozic a jejich náplně práce není mezi výsledky průměrů a směrodatných odchylek značný rozdíl. Odlišují se pouze hodnoty maxima, kdy u pozic zabývajících se administrativní činností a u pozic, kde zaměstnanci pracují s lidmi, byla zaznamenána nejvyšší hodnota 4, znamenající nesouhlasím. Přesto, že zaměstnanci vykonávající administrativní činnost jsou podle dat se svou prací nejméně spokojeni, žádný z respondentů neuvedl nejvyšší hodnotu 5, znamenající naprosto nesouhlasím. U zbylých pozic se tato hodnota objevuje. Co se týče statistické významnosti, její hodnota je větší než 0,05, proto není mezi jednotlivými pozicemi statisticky významný rozdíl.

6.7.5 Zpětná vazba v rámci rozdílných pozic

Graf č. 6 Jak se mění míra zpětné vazby podle pracovních pozic



Zdroj: výsledky z SPSS

Nejvíce zpětné vazby v hodnotě kolem 2,5 dostávají zaměstnanci, kteří pracují s lidmi. S průměrem 2,6 následuje pozice IT, kdy hlavní náplní práce těchto zaměstnanců je práce s počítači. Nejméně zpětné vazby dostávají podle grafu zaměstnanci na pozici obchodníka, technika a jiné, kdy se průměrná hodnota pohybuje okolo 3. Další pozice, s nejméně vyskytující se zpětnou vazbou jsou administrativní pracovníci s průměrnou hodnotou pod 2,8.

Tabulka č. 6 Jak se mění míra zpětné vazby podle pracovních pozic

Pozice	Průměr	Směr. odch.	Min.	Max.	Stat. význam.
Manažerská	2,72	1,03	1	5	0,301
Administrativní	2,76	1,05	1	5	
Práce s lidmi	2,48	1,11	1	4	
IT	2,62	1,23	1	5	
Obchod/technik/jiné	2,98	1,15	1	5	

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné hodnoty a směrodatné odchyly v rámci přijímání zpětné vazby na rozdílných pozicích jsou téměř totožné. Všechny naměřené průměry se blíží hodnotě 3, což podle průměrů získaných ze všech výroků z dotazníků je tento průměr nejvyšší. Stejně tak, jako u výsledků zabývajících se spokojeností, zaměstnanci pracující s lidmi uvedli v dotaznících maximální hodnotu 4, tedy nesouhlasím s daným výrokem. V rámci ostatních pozic byla maximální hodnota 5 označena. Statistická významnost je větší než 0,05, proto není mezi přístupy statisticky významný rozdíl.

6.7.6 Míra koučovacího přístupu podle velikosti organizace

Tabulka č. 7 Jak velikost firmy ovlivňuje koučovací přístup

	Organizace	Průměr	Směr. odch.	Stat. význam.
Výrok 4	Velká a střední	1,75	0,85	0,545
	Malá	1,82	1,00	
Výrok 5	Velká a střední	2,53	0,92	0,190
	Malá	2,72	1,20	

Zdroj: vlastní zpracování

Podobně jako u výsledků sledujících míru koučovacího přístupu v organizacích, i zde byla sledována průměrná hodnota výroku č. 4 a 5 sloužící ke zmapování míry koučovacího přístupu podle velikosti organizace. Výsledky se mezi velkými (nad 250 zaměstnanců), středními (do 250 zaměstnanců) a malými (do 25 zaměstnanců) organizacemi výrazně nelišily. Tabulka ukazuje, že jak u výroku č. 4, tak i u výroku č. 5 je hodnota statistické významnosti větší než 0,05, proto není mezi velikostmi organizace statisticky významný rozdíl.

6.8 Shrnutí výsledků výzkumné sondy

Tato část diplomové práce je věnována novým poznatkům z dotazníkového šetření včetně jejich interpretace. Vzhledem k faktu, že je metoda koučování relativně novou praktikou v České republice, bylo zajímavé zkoumat, v jaké míře se využívá v pracovním prostředí a co je jejím přínosem. Za tímto účelem bylo testováno následujících pět hypotéz s těmito výsledky.

H1: Mezi sledovanou populací se koučovací přístup vyskytuje méně než jiné metody vedení zaměstnanců. **Tato hypotéza může být přijata**, jelikož z výzkumného vzorku využívá koučovacího přístupu 38,7% nadřízených, zbylých 61,3% využívá jiných metod.

H2: Pokud nadřízený zaměstnanců používá koučovací přístup jako metodu vedení lidí, jsou zaměstnanci v práci spokojenější. **Tato hypotéza nemůže být přijata**, pokud je koučovací přístup úzce definován jako metoda kladení otázek, protože se nepotvrdil statisticky významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců, kteří koučováni jsou a těch, kteří koučováni nejsou. Na druhé straně **může být hypotéza přijata**, pokud jsou do koučovacího způsobu zahrnuty veškeré tématické okruhy z dotazníku, které charakterizují koučovací přístup nejen ze strany nadřízeného, ale i ze strany zaměstnanců.

H3: Spokojenost zaměstnanců je ovlivněna tím, na jaké pozici se respondenti vyskytují. **Tato hypotéza nemůže být přijata**, protože se nepotvrdil statisticky významný rozdíl ve spokojenosti zaměstnanců na odlišných pozicích.

H4: Množství zpětné vazby od nadřízeného je ovlivněno tím, na jaké pozici se zaměstnanci vyskytují. **Tato hypotéza nemůže být přijata**, protože se nepotvrdil statisticky významný rozdíl v množství zpětné vazby na odlišných pozicích.

H5: Zaměstnanci z velkých a středních firem se setkávají s koučovacím přístupem častěji, než ti zaměstnanci, kteří pracují v malých firmách. **Tato hypotéza nemůže**

být přijata, protože se nepotvrdil statisticky významný rozdíl v míře koučovacího přístupu podle velikosti firmy.

Ze všech pěti hypotéz mě nejvíce překvapily výsledky k H2, kdy hypotéza nebyla přijata. Hlavním důvodem je, že podle zmiňovaných teorií včetně zkušeností těch, co koučování dlouhodobě používají, by měli být lidé v důsledku spokojenější. Při hlubším zamyšlení jsem dospěla k závěru, že problém může být v chybném kladení otázek ze strany nadřízeného, které může zaměstnanec vnímat jako výslech, při němž se necítí komfortně. Dále bylo překvapující zjištění, že současně může být tato hypotéza potvrzena výraznou korelací s ostatními koučovacími okruhy. Pravdou je, že kladení otázek ke spokojenosti nestačí. K dosažení spokojenosti je zapotřebí více iniciativy právě ze strany zaměstnance, který potřebuje vnímat, že je do procesu aktivně zapojován a může se na jeho vytváření podílet svými názory, rozhodnutími a svou zodpovědností.

U hypotéz H3, H4, a H5 bych ráda upozornila na neočekávanou shodu mezi jednotlivými výsledky v rámci uvedených průměrů a směrodatných odchylek. Podle získaných hodnot se dá usoudit, že pozice ani velikost firmy nemá vliv na to, jakým způsobem je využíván koučovací přístup. Záleží především na tom, jakého nadřízeného zaměstnanci mají, ať už se vyskytují na kterékoli pracovní pozici; v jakém prostředí se vyskytují; s jakými lidmi spolupracují a na mnoha dalších faktorech.

Dále bych se zaměřila na výsledky z H4, které ukazují na nízkou míru užívání zpětné vazby, která mimo jiné patří mezi hlavní důvody odchodů ze zaměstnání. Průměrná hodnota se téměř rovnala číslu 3, nehledě na pracovní pozici, na které zaměstnanec působí. Toto zjištění považuji z celé výzkumné sondy za nejpodstatnější, protože se zpětná vazba nepoužívá v té míře, jež by byla vyhovující. Nadřízení pravděpodobně podceňují důležitost zpětné vazby a jsou toho názoru, že jí zaměstnanci nepotřebují. Další možností je, že pravidla podávání zpětné vazby neznají nebo ji neumí správně používat, a proto se do ní raději nepouští. K tématu zpětné vazby se také vztahuje pravidelné hodnocení zaměstnance včetně očekávání nadřízeného ohledně výkonu zaměstnance. I zde výsledky dosahovaly vysokých průměrů v hodnotě 2,63 včetně nejvyšší směrodatné odchylky 1,25.

Ráda bych se ještě zaměřila na výsledky deskriptivní statistiky odpovědí dotazníkového šetření, jelikož je zde vidět jistý vzorec opakování mezi průměrnými hodnotami a typy výroků. Výroky, které se týkaly zaměstnanců samotných jako jsou snaha a zodpovědnost za vykonanou práci; znalost cílů a smyslu práce; samostatnost a možnost volby, jak daný úkol vypracovat, byly hodnoceny kladněji než výroky plně závislé na rozhodnutí nadřízeného. Ty se týkaly především podávání zpětné vazby, hodnocení zaměstnance, použití otázek v konverzaci, rozhodování o práci zaměstnance. Z tohoto zjištění je patrné, že základní lidskou vlastností je snaha spoléhat se sám na sebe včetně snahy nebýt na nikom plně závislý. Z teoretické části této diplomové práce se do značné míry potvrdila hypotéza teorie X a Y podle McGregora, která uvádí, že podle teorie Y je člověk od přírody dobrý a ochotný pracovat na základě vlastní vůle bez nutnosti kontroly druhých.

Z dotazníkového šetření byly nejlépe hodnoceny výroky č. 2 a 3, které se přímo týkaly samostatnosti zaměstnanců a jejich snahy úkoly plnit, jak nejlépe umí. Následovaly výroky č. 15, týkající se zodpovědnosti zaměstnanců, kterou cítí ke své práci a výrok č. 4, jenž je základem koučovacího přístupu pojednávající o možnosti volby, jak úkol vypracovat, protože pro nadřízeného je zásadní až samotný výsledek. Hodnocení výroku č. 4 jsem očekávala negativnější, protože jsem předpokládala více autokratického přístupu ze strany nadřízených, kdy jejich hlavním nástrojem jsou příkazy spíše než benevolence. Na druhou stranu je toto zjištění pozitivní v tom smyslu, že se vedení zaměstnanců ubírá tím správným směrem. Odlišná interpretace může být také nedostatek času nadřízeného, kterého z tohoto důvodu zajímá až výsledek. Potvrdilo se mé očekávání podle průměrných hodnot z výzkumné sondy, že stále převažuje vysvětlování a informování ze strany nadřízených než užívání otázek, které jsou účinným nástrojem k rozvoji zaměstnanců. Bylo by zapotřebí, kdyby se tento trend začal v blízké době měnit, aby zaměstnanci dostali více příležitosti ukázat své dovednosti a ty dále rozvíjet.

7 DISKUZE

Po vyhodnocení výzkumné sondy jsem dospěla k následujícím zjištěním, které bych příště udělala jinak. Za prvé, nebylo možné v empirické části uvést, kolik dotazníků bylo odesláno, a kolik procent se jich vrátilo vyplněných. Tato informace je důležitá především z toho důvodu, že obecně patří návratnost dotazníků ke zmiňovaným nevýhodám této výzkumné metody. Návratnost nebylo možné určit, protože nebyl znám celkový počet odeslaných dotazníků. Důvody jsou následující: vyplněné dotazníky byly odesílány přímo do aplikace Google Formuláře, kde byl dotazník vytvořen a zde se poté odpovědi automaticky sčítaly; při distribuci dotazníků přes sociální sítě, se nedalo určit, kolik lidí si odkazu všimlo, a kolik z nich ho vyplnilo; v neposlední řadě byla důvodem technika nenáhodného výběru zvaná snowball, kdy nebylo známo, kolik lidí poslalo dotazník dále svým kolegům a kolik z nich ho vyplnilo.

K metodě výběru se vztahuje další omezení spojené s reprezentativností daného výzkumného vzorku a jeho následné generalizace. Přesto, že výzkumný vzorek obsahoval 235 respondentů, což na první pohled vypadá jako reprezentativní počet, chyběla zde reprezentativnost v rámci zastoupení jednotlivých skupin zaměstnanců podle oboru, vzdělání, věku atd. Konkrétně převažovali respondenti s vysokoškolským vzděláním přesto, že podle ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU (2013) se v české populaci v národním hospodářství vyskytuje více zaměstnanců se středoškolským vzděláním (viz. Příloha III.) Z tohoto důvodu nebylo možné získané výsledky z výzkumné sondy generalizovat.

Rezervy se našly i v samotném dotazníku. Po jeho vytvoření a rozeslání jsem dospěla k názoru, že jsem mohla přidat výpovědi s dalšími klíčovými tématy. Konkrétně se jedná o témata emoční inteligence nadřízených a odchody zaměstnanců. Emoční inteligence patří k základním schopnostem každého nadřízeného. Nadřízený musí rozumět nejen svým emocím, ale především emocím svých zaměstnanců a podle toho volit vhodný styl komunikace a vystupování. V případě, že by se v dotazníku objevil podobně formulovaný výrok „*Nadřízený rozumí mým emocím a umí na ně vhodně reagovat*“, mohly by z něj vzejít zajímavé výsledky o míře emoční inteligence mezi nadřízenými. Další téma spojené s odchody

zaměstnanců, by mohlo poukázat na to, kolik zaměstnanců by bylo ochotných odejít ze zaměstnání, pokud by nebyli spokojeni se způsobem vedení svého nadřízeného. Z teoretické části vyplývá, že pokud by se objevil problém týkající se špatného managementu, nedostatku koučovacího přístupu a užívání zpětné vazby, zaměstnanci by neváhali z organizace odejít. Jediným řešením, jak předejít jejich odchodu, by bylo změnit způsob vedení zaměstnanců a zvýšit míru koučovacího přístupu včetně zpětné vazby. Jak bylo zdůrazněno v šesté kapitole o odchodech zaměstnanců, předcházení odchodů je jednodušší a ekonomičtější způsob udržení kvalitních zaměstnanců než jejich opakující se nábor a zaškolování.

Při sběru dat jsem narazila na problém týkající se uvádění jména organizace. Respondenti nechtěli v 10% jmenovat svou organizaci pravděpodobně z obavy, že by se výsledky z dotazníku mohly dostat k jejich nadřízeným. Tato situace nastala i přesto, že byl dotazník anonymní. Z výzkumné sondy jsem si odnesla zajímavé zjištění, že pro zaměstnance v České republice je uvádění jména organizace velmi citlivým údajem. Na základě předchozího zjištění, by bylo podnětné provést výzkumnou sondu na toto téma i v jiných zemích. Při zpracování dat nebyla jména organizací použita, ale místo nich byla použita jejich velikost. Možným řešením by bylo změnit v dotazníku položku jméno organizace na velikost organizace.

Vzhledem k současné situaci, kdy se koučovací metody teprve dostávají do povědomí lidí, by bylo přínosné vytvořit standardizovaný dotazník zjišťující míru koučovacího přístupu v zaměstnání. Hlavními výhodami by byly jeho plošné využití na co největší počet potenciálních zaměstnaných respondentů a jeho sjednocený způsob hodnocení, v rámci kterého by se dala data generalizovat na populaci žijící v České republice.

Vedení zaměstnanců za použití koučovacího přístupu je účinnou metodou, která by měla být dále šířena mezi nadřízenými k větší spokojenosti zaměstnanců i mezi zaměstnance samotné. Za tímto účelem by bylo vhodné vytvořit tematické konference či jiné způsoby přednášek, které by napomohly seznámit současné i budoucí nadřízené s problematikou vedení zaměstnanců. Neméně důležitou součástí šíření této metody by byla školení koučovacího přístupu, která by absolvoval každý uchazeč o manažerskou pozici.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo nastínit, jak zásadní je správný výběr metody vedení zaměstnanců. Způsob, jakým nadřízení vedou své zaměstnance, se přímo odráží na jejich spokojenosti a sebemotivaci k dalším výkonům. Mezi neúčinnější metody vedení zaměstnanců patří koučovací přístup, který je založen na individuálním přístupu ke každému ze zaměstnanců. V současné době se tato metoda nachází ve fázi vývoje; je potřeba ji podporovat a následně vhodně implementovat do každodenní praxe všech nadřízených. Téma vhodného vedení zaměstnanců je nutné řešit i s ohledem na fakt, že lidé tráví v zaměstnání většinu svého času. Měli by se v něm proto cítit dobře a pracovat v co největší osobní pohodě, na kterou má z velké části vliv právě vzájemný vztah mezi kolegy a nadřízenými.

V diplomové práci byly představeny základní teorie vedení lidí, které byly vytvořeny na základě odlišného přístupu nadřízeného ke svým zaměstnancům. Z představených teorií je zřejmé, že příkazy a neustálá kontrola nadřízeného zvyšování výkonnosti nepomáhá. Ba naopak. Výkonnost se spíše snižuje, protože zaměstnanci začnou být vůči neustálým příkazům nadřízeného apatičtí, v horším případě přestanou věřit svým vlastním schopnostem. Hlavní hnací silou k dobře vykonané práci není sebemotivace, nýbrž strach. Nadřízení, kteří používají tuto metodu za účelem zlepšení pracovních výsledků, budou pravděpodobně zklamáni. Vytoužený cíl se nedostaví a navíc začne jejich oblíbenost viditelně klesat. Řešením je změna z orientace pouze na pracovní výkonu směrem k většímu zaměření přímo na zaměstnance samotné.

Koučovací přístup toto zaměření na zaměstnance plně umožňuje. Nechává zaměstnancům možnost volby, jakým způsobem zadané úkoly vypracují. Dává jim příležitost k rozvíjení vlastních dovedností, ve kterých se chtějí zlepšit. V případě, že zaměstnanci budou vedeni tímto způsobem, vzroste současně i důvěra k jejich nadřízenému. Důvěra je nenahraditelnou součástí bezpečného vztahu mezi nadřízeným a zaměstnancem, jenž je základem koučovacího přístupu a vzájemné komunikace. Nadřízený by měl být pro své zaměstnance vzorem, osobností a zároveň přirozenou autoritou. Měl by se zaměstnanci trávit co nejvíce času, aby jim

dal tímto způsobem najevo, že je tu pro ně. Vzroste tím pravděpodobnost, že si zaměstnanci budou jeho přístupu k nim vážit, což se odrazí i na lepších výsledcích jejich práce.

Kvantitativní výzkumná sonda, jež byla součástí této diplomové práce, potvrdila hypotézu, že koučovací přístup se vyskytuje méně než jiné metody vedení zaměstnanců. Ukázalo se, že zaměstnanci dostávají příležitost pracovat na svých úkolech samostatně, čímž je jim projevována maximální důvěra ze strany nadřízeného. Problém nastává po dokončení zadaného úkolu, protože nenásleduje hodnotící reakce nadřízeného na odvedenou práci v podobě zpětné vazby. Zpětná vazba pomáhá zaměstnancům nahlédnout na jejich pracovní výkon cizíma očima. Pokud se ve vypracovaném úkolu objeví chyba, jsou na ni okamžitě upozorněni a příště se jí mohou předem vyvarovat. Tím dochází u zaměstnanců k procesu učení a rozvoje, který je nezbytný k posilování pracovních kompetencí.

Dalším vypovídajícím zjištěním, na kterém by se mělo v rámci zavedení koučovacího přístupu v organizacích pracovat, je míra používání otázek nadřízeným. V současné době je jejich používání nedostačující. Šetření ukázalo, že při komunikaci nadřízeného směrem k zaměstnancům převládá vysvětlování a podávání rad. Nadřízení svým zaměstnancům nekladou dostatek otázek, které by jim dávali možnost vyjádřit svůj názor či pohled na věc. Forma komunikace založená pouze na vysvětlování a podávání rad není pro zaměstnance natolik přínosná, jako by mohla být komunikace založena na dotazech. Otázky aktivují myšlení zaměstnanců, protože si musí na otázku odpovědět sami. Stejně jako u zpětné vazby, i zde dochází k procesu rozvoje. V tomto případě jsou zaměstnanci odkázáni sami na sebe a musí si umět s danou otázkou/situací poradit. Nadřízený je v procesu zapojen jako opora, protože udává směr dalšími otázkami. Přesto, že jsou otázky velmi účinným nástrojem k rozvoji zaměstnanců, je jejich používání nadřízenými podceňováno. V tomto smyslu by bylo předmětné zvýšit počet kurzů či školení, kde by se nadřízení naučili, jak správně klást otázky a zároveň si vyzkoušeli, jaký je jejich přínos v praxi. Toto řešení by mohlo být prvním krokem k zavedení koučovacího přístupu v organizacích.

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace*. 14. vyd. Přeložila Jana BÍLKOVÁ. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2283-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Přeložila Iva MICHŇOVÁ. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 106 s. ISBN 978-80-247-4121-5.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO aj. *Projektový management podle IPMA*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 512 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FRIČ, Pavol aj. *Vůdcovství českých elit: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Grada, 2008. 296 s. ISBN 978-80-247-2563-5.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner Game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2. dopl. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

GALLWEY, W. Timothy. *Vnitřní hra tenisu: Inner game of tennis : mentální stránka vrcholového výkonu*. Přeložil Pavel NOVÁK. Praha: Management Press, 2011. 182 s. ISBN 978-80-7261-233-8.

GOLEMAN, Daniel. *Emoční inteligence: proč může být emoční inteligence důležitější než IQ*. Přeložila Markéta BÍLKOVÁ. Praha: Columbus, 1997. 348 s. ISBN 80-85928-48-5.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

KLEIN, Hans-Michael a Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Přeložila Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MÜLLEROVÁ, Lenka a Zdeněk ŠIMEK. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 132 s. ISBN 978-80-86730-65-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.

TAYLOR, Ros. *Sebedůvěra v práci: jak ji získat a posilovat*. Přeložila Ivana SÝKOROVÁ. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4276-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3. rožš. a přepr. vyd. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BRANHAM, Leigh. The seven deadly sins leading to turnover and apathy - and how to rid your workplace of them. *The Center for Association Leadership* [online]. ©2011, 5. února 2005 [cit. 2013-06-29]. Dostupné z: <http://www.asaecenter.org/Resources/EUArticle.cfm?ItemNumber=11514>

CLYNES, Mary P. a Sara E.C. RAFTERY. Feedback: An essential element of student learning in clinical practice. *Nurse Education in Practice* [online]. 2008, 8, 6, 405-411 [cit. 2013-06-15]. ISSN 1471-5953. Dostupné z: <http://search.proquest.com.library.esc.edu/pqrl/docview/1035002546/13E841BC02726247473/1?accountid=8067>

CONERLY, William. The importance of feedback. *Ideas on Liberty* [online]. 2001, 51, 12, 17-19 [cit. 2013-06-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.library.esc.edu/pqrl/docview/196599108/13E841BC02726247473/5?accountid=8067>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle VŠPS 1. čtvrtletí 2013* [online]. ©2013 [cit. 2013-07-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/8700399B9A/\\$File/310113q122.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/8700399B9A/$File/310113q122.pdf)

GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. *Harvard Business Review* [online]. 2000, 78, 2, 78-90. Rpt In. R00204 [cit. 2013-06-08]. Dostupné z: [http://www.edplus.canterbury.ac.nz/school_leadership/documents/hbr_leadership_gets_results_\(goleman\).pdf](http://www.edplus.canterbury.ac.nz/school_leadership/documents/hbr_leadership_gets_results_(goleman).pdf).

GREGORY, Jane Brodie a Paul E. LEVY. It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* [online]. 2011, 63, 2, 67-88 [cit. 2013-06-25]. ISSN 1939-0149. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com.library.esc.edu/ehost/detail?vid=3&sid=a50a9099-ee7f-45d2-af09-0aed27f5cb38%40sessionmgr104&hid=109&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=pdh&AN=2011-14256-001>

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. *ICF Global Coaching Study: Executive Summary 2012* [online]. ©2012 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>

KOMBARAKARAN, Francis A., Julia A. YANG, Mila N. BAKER a Pauline B. FERNANDES. Executive coaching: It works!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* [online]. 2008, 60, 1, 78-90 [cit. 2013-07-20]. ISSN 1939-0149. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com.library.esc.edu/ehost/detail?sid=9614ff07-39f4-4ed4-877b-c5494b78bfd1%40sessionmgr111&vid=1&hid=109&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=pdh&AN=2008-03845-008>

MURRAY, Alan. Which of These Six Leadership Styles Works Best?. *The Wall Street Journal* [online]. ©2013, 4. února 2010 [cit. 2013-06-13]. Dostupné z: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704041504575045163417674970.html>

O koučinku. *Registr koučů ČR.cz* [online]. ©2013 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://www.koucove.cz/co-je-koucink>

PŘEDNÁŠKY

ZUDA, Tomáš. *Základy koučování. Přednáška na Pražské vysoké škole psychosociálních studií.* Praha, listopad, 2012.

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. - DOTAZNÍK STYLŮ VEDENÍ.....	I
Příloha II. – VÝSLEDKY ZE STAT. PROGRAMU SPSS.....	IV
Příloha III. – VÝSLEDKY ZAMĚSTNANOSTI PODLE VZDĚLÁNÍ.....	IX

Příloha I. - DOTAZNÍK STYLŮ VEDENÍ

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Dotazník je anonymní. Jeho vyplnění Vám nezabere mnoho času. Předem velice děkuji,
Jindra Pitáková

U následujících otázek označte pouze jednu odpověď, kdy:

- 1 = naprosto souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nejsem si jistý
- 4 = nesouhlasím
- 5 = naprosto nesouhlasím

1) Vždy vím, co je cílem a smyslem mé práce, zadaného úkolu.

- 1 2 3 4 5

2) Každý úkol se snažím splnit co nejlépe, cítím se být zodpovědný za jeho výsledek.

- 1 2 3 4 5

3) Některé činnosti jsou mi svěřeny a vykonávám je zcela samostatně.

- 1 2 3 4 5

4) Nadřízený mi dává možnost volby, jak daný úkol vypracovat. Zásadní je pro něj výsledek.

- 1 2 3 4 5

5) Nadřízený se více ptá, nežli vysvětluje.

- 1 2 3 4 5

6) Od nadřízeného dostávám pravidelně zpětnou vazbu na svůj výkon.

- 1 2 3 4 5

7) Veškeré věci mi můj nadřízený nakazuje, pokud není po jeho, mám problém.

- 1 2 3 4 5

8) Se svým nadřízeným se pravidelně setkávám za účelem zhodnocení mé dosavadní práce, abych věděl, zda má práce splňuje jeho očekávání.

- 1 2 3 4 5

9) Nadřízený mi dává příležitost k rozvíjení mých dovedností, učení se novým věcem.

1 2 3 4 5

10) Ke svému nadřízenému mám plnou důvěru. Můžu s ním řešit, co jsem udělal chybně bez obav z postihu. Společně dojdeme k závěru, co příště udělat jinak.

1 2 3 4 5

11) Mám možnost podílet se na rozhodnutích, které se týkají mé práce.

1 2 3 4 5

12) Nadřízený se se mnou radí, než rozhodne o věcech, týkajících se mé práce.

1 2 3 4 5

13) Cítím se být plnohodnotným členem týmu, na mé názory je brán zřetel.

1 2 3 4 5

14) Má práce mi přináší radost, uspokojení.

1 2 3 4 5

15) Cítím zodpovědnost za to, co dělám a mám možnost volby.

1 2 3 4 5

Jsem:

žena

muž

Věk: _____

Stav:

svobodný

ženatý/vdaná

rozvedený

Dosažené vzdělání:

základní

střední

vysokoškolské

postgraduální

Pracuji jako:
Vaše pozice _____
Jméno organizace _____

Délka praxe v zaměstnání celkem: _____
Délka praxe na dané pozici: _____

Obor:

- administrativa
- auto-moto
- cestovní ruch a ubytování
- doprava a zásobování
- finance a ekonomika
- gastronomie a pohostinství
- chemie a potravinářství
- informatika
- marketing, média a reklama
- ostraha a bezpečnost
- personalistika a vzdělávání
- pojišťovnictví
- prodej a obchod
- řemeslné a manuální práce
- sociální péče
- stavebnictví a reality
- telekomunikace
- tisk
- zákaznický servis
- zdravotnictví
- jiné _____

(zdroj: www.prace.cz)

Příloha II. – VÝSLEDKY ZE STAT. PROGRAMU SPSS

Míra koučovacího přístupu v organizacích

Ot.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	16,4	16,6	16,6
	2	68	28,6	28,9	45,5
	3	72	30,3	30,6	76,2
	4	46	19,3	19,6	95,7
	5	10	4,2	4,3	100,0
	Total	235	98,7	100,0	
Missing	System	3	1,3		
	Total	238	100,0		

Ot.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	104	43,7	44,3	44,3
	2	96	40,3	40,9	85,1
	3	18	7,6	7,7	92,8
	4	15	6,3	6,4	99,1
	5	2	,8	,9	100,0
	Total	235	98,7	100,0	
Missing	System	3	1,3		
	Total	238	100,0		

Je koučován

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nekoučovaci přístup	146	61,3	61,3	61,3
	koučovaci přístup	92	38,7	38,7	100,0
	Total	238	100,0	100,0	

Spokojenost zaměstnanců v návaznosti na koučovací přístup

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ot.14	nekoučovaci přístup	143	2,22	1,029	,086
	koučovaci přístup	92	2,16	1,051	,110

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Ot.14	Equal variances assumed	,377	,540	,388	233
	Equal variances not assumed			,386	191,178

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ot.14	Equal variances assumed	,699	,054	,139
	Equal variances not assumed	,700	,054	,139

Korelace mezi spokojeností a ostatními výroky z dotazníku

Correlations															
	Ot.1	Ot.2	Ot.3	Ot.4	Ot.5	Ot.6	Ot.7	Ot.8	Ot.9	Ot.10	Ot.11	Ot.12	Ot.13	Ot.14	Ot.15
Ot.1	1														
	Pearson Correlation	,312**	,268**	,255**	,132*	,286**	,311**	,301**	,181**	,288**	,231**	,282**	,361**	,304**	,322**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,043	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.2	Pearson Correlation	,312**	1	,299**	,283**	,084	,080	,268**	,129*	,202**	,198**	,207**	,138*	,154*	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,153	,219	,000	,040	,002	,002	,001	,034	,018	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.3	Pearson Correlation	,268**	,299**	1	,335**	,030	,071	,283**	,083	,273**	,159*	,245**	,230**	,220**	,196**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,652	,276	,000	,205	,000	,015	,000	,000	,001	,003
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.4	Pearson Correlation	,255**	,283**	,335**	1	,101**	,252**	,393**	,261**	,430**	,308**	,431**	,446**	,432**	,260**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.5	Pearson Correlation	,132*	,084	,030	,101**	1	-,026	-,052	-,013	-,075	-,128	,001	,018	-,052	-,039
	Sig. (2-tailed)	,043	,153	,652	,005		,691	,431	,800	,255	,051	,882	,784	,432	,554
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.6	Pearson Correlation	,286**	,080	,071	,252**	-,026	1	,303**	,589**	,426**	,474**	,426**	,487**	,423**	,289**
	Sig. (2-tailed)	,000	,219	,276	,000	,691		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.7	Pearson Correlation	,311**	,268**	,283**	,393**	-,052	,303**	1	,188**	,381**	,495**	,345**	,401**	,477**	,243**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,431	,000		,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.8	Pearson Correlation	,301**	,129*	,083	,261**	-,013	,589**	,188**	1	,471**	,382**	,336**	,382**	,335**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,000	,048	,205	,000	,839	,000	,004		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.9	Pearson Correlation	,181**	,202**	,273**	,430**	-,075	,423**	,381**	,471**	1	,514**	,455**	,415**	,432**	,423**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,000	,000	,255	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.10	Pearson Correlation	,288**	,198**	,159*	,308**	-,128	,474**	,495**	,382**	,514**	1	,464**	,483**	,583**	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,015	,000	,051	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.11	Pearson Correlation	,231**	,207**	,249**	,431**	,001	,423**	,345**	,338**	,455**	,484**	1	,638**	,547**	,403**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,992	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.12	Pearson Correlation	,292**	,138*	,230**	,446**	,018	,487**	,401**	,392**	,415**	,483**	,638**	1	,674**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,000	,784	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.13	Pearson Correlation	,361**	,154*	,220**	,430**	-,052	,423**	,477**	,335**	,432**	,583**	,547**	,674**	1	,494**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,001	,000	,432	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.14	Pearson Correlation	,304**	,306**	,196**	,260**	-,039	,289**	,243**	,307**	,423**	,357**	,403**	,415**	,434**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,554	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Ot.15	Pearson Correlation	,322**	,368**	,280**	,407**	-,019	,338**	,378**	,307**	,453**	,395**	,527**	,481**	,520**	,690**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,768	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Spokojenost zaměstnanců na rozdílných pracovních pozicích

Descriptives

Ot.14

					95% Confidence Interval for Mean	
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
manažerská	53	2,08	,958	,132	1,81	2,34
administrativní	54	2,43	,964	,131	2,16	2,69
práce s lidmi	50	1,98	,937	,132	1,71	2,25
IT	34	2,15	1,048	,180	1,78	2,51
obchod/technik	41	2,37	1,240	,194	1,97	2,76
Total	232	2,20	1,030	,068	2,07	2,33

Descriptives

Ot.14

	Minimum	Maximum
manažerská	1	5
administrativní	1	4
práce s lidmi	1	4
IT	1	5
obchod/technik	1	5
Total	1	5

Ot.14

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,221	4	1,805	1,724	,145
Within Groups	237,659	227	1,047		
Total	244,879	231			

Zpětná vazba v rámci rozdílných pozic

Descriptives

Ot.6

					95% Confidence Interval for Mean	
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
manažerská	53	2,72	1,026	,141	2,43	3,00
administrativní	54	2,76	1,045	,142	2,47	3,04
práce s lidmi	50	2,48	1,111	,157	2,16	2,80
IT	34	2,62	1,231	,211	2,19	3,05
obchod/technik	41	2,98	1,151	,180	2,61	3,34
Total	232	2,71	1,105	,073	2,56	2,85

Descriptives

Ot.6

	Minimum	Maximum
manažerská	1	5
administrativní	1	5
práce s lidmi	1	4
IT	1	5
obchod/technik	1	5
Total	1	5

Ot.6

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,959	4	1,490	1,225	,301
Within Groups	276,110	227	1,216		
Total	282,069	231			

Míra koučovacího přístupu podle velikosti organizace

Group Statistics

	Velikost firmy	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ot.4	Velká a střední firma	115	1,75	,846	,079
	Malá firma	97	1,82	1,000	,102
Ot.5	Velká a střední firma	115	2,53	,921	,086
	Malá firma	97	2,72	1,197	,122

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Ot.4	Equal variances assumed	2,759	,098	-,607	210
	Equal variances not assumed			-,598	188,968
Ot.5	Equal variances assumed	11,127	,001	-1,314	210
	Equal variances not assumed			-1,285	178,355

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Ot.4	Equal variances assumed	,545	-,077	,127
	Equal variances not assumed	,551	-,077	,129
Ot.5	Equal variances assumed	,190	-,191	,146
	Equal variances not assumed	,200	-,191	,149

Příloha III. – VÝSLEDKY ZAMĚSTNANOSTI PODLE VZDĚLÁNÍ

ZAMĚSTNANOST V NH PODLE ÚROVNĚ VZDĚLÁNÍ

Období : 1. čtvrtletí 2013

Území : NUTS 1 - Česká republika

v tis.

ZAMĚSTNANÍ V NH		Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání				
		celkem	základní	střední bez maturity	střední s maturitou	vysoko- školské
Celkem		4 884,0	203,2	1 756,5	1 842,7	1 080,5
C Z - I C S E	skupina					
Zaměstnanci vč. členů produkčních družstev	1, 4	4 015,2	180,6	1 453,1	1 512,5	868,3
Zaměstnavatelé	2	162,8	2,0	35,6	67,5	57,7
Pracující na vlastní účet	3	659,2	17,1	253,9	242,5	145,3
Pomáhající rodinní příslušníci	5	46,9	3,5	13,9	20,1	9,2
C Z - I S C O	hlavní třída					
Zákonodárci a řídicí pracovníci	1	270,1	1,4	20,4	105,4	142,9
Specialisté	2	700,9	-	3,1	136,6	561,2
Techničtí a odborní pracovníci	3	883,4	3,6	97,5	551,8	230,5
Úředníci	4	477,4	5,3	62,4	343,2	66,3
Pracovníci ve službách a prodej	5	739,1	45,8	349,6	295,1	47,8
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a ryb	6	61,2	4,7	32,6	19,5	4,4
Řemeslníci a opraváři	7	834,9	30,6	597,3	194,0	12,9
Obsluha strojů a zařízení, montéři	8	646,4	53,4	436,4	148,9	7,7
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	9	253,0	58,3	152,3	39,3	2,8
Zaměstnanci v ozbrojených silách	0	17,8	-	4,8	8,9	4,1
Nezjištěno		-	-	-	-	-

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení autorky: Jindra Pitáková, B.A.

Studijní program: Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Metody vedení zaměstnanců s důrazem na význam koučovacího přístupu

Počet stran (bez příloh): 77

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů české literatury a pramenů: 27

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 8

Počet internetových odkazů: 10

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Tomáš Zuda

Rok dokončení práce: 2013

**Posudek vedoucího/opponenta bakalářské/diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studenta/-tky: Jindra Pitáková

Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii

Název práce: Metody vedení zaměstnanců s důrazem na význam

Vedoucí/oponent* práce: Tomáš Zuda

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 77

Počet stránek příloh: 9

Počet titulů v seznamu literatury: 45

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	X			
--	---	--	--	--

Oborová přiléhavost tématu

		X		
--	--	---	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	X			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	X			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	X			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	X			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

		X		
--	--	---	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	X			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	X			
--	---	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

	X			
--	---	--	--	--

Naplnění cílů práce

		X		
--	--	---	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	X			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

		X		
--	--	---	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost
výsledků v praxi

	X			
--	---	--	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce
(publikace, referáty, apod.)

		X		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Proč byl autorkou vybrán právě koučovací přístup?
Kromě koučovacího přístupu, které další přístupy vedení lidí dotazníkové šetření odhalilo jako používané?
Jak byl v dotazníku a při jeho vyhodnocení definován koučovací přístup?
Jaké změny v dotazníku by autorka navrhovala po zkušenosti ze sběru dat?
Jak lze práci a její výsledky použít v sociální sféře?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Práce je velmi důkladná a představuje ojedinělý pokus o empirické zhodnocení otázek, které jsou sice velmi aktuální a důležité, nejsou však v odborné literatuře jednotně uchopeny v podobě převládající teorie. Autorka přehledně zpracovala dostupné zdroje různorodých často navzájem se překrývajících teorií a velmi prakticky se zaměřila na jeden jejich významný aspekt – koučovací přístup ve vedení. Teoretická část práce je velmi přehledná a informativní a obsahuje i vlastní argumentaci autorky, založenou na osobních zkušenostech a reflexi zpracovávaných podkladů.

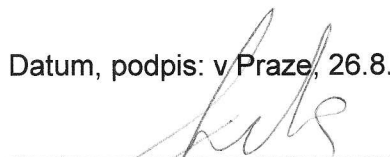
Empirická část práce je realizována formou výzkumné sondy, což je při neexistenci standardizovaných metod vhodná volba. Zároveň tento přístup znamenal vysokou pracnost. Realizovaná výzkumná sonda může sloužit jako pilotní projekt, základ pro další práci na přípravě metod k měření stylů vedení a spokojenosti zaměstnanců. V průběhu sběru dat a jejich prvního zpracování se ukázaly nedostatky ve formulaci a výběru výzkumných otázek. To je přirozeným následkem volby výzkumné sondy a vlastního dotazníku. Prezentace dat je velmi přehledná a podpořená grafy a tabulkami ve vhodném rozsahu. Velmi dobrá je také diskuse hypotéz a reflexe jejich přijetí či odmítnutí.

S přihlédnutím k tomu, že se jedná o první setkání autorky s výzkumným designem, je výsledek výborný.

Doporučení k obhajobě: doporučuji/nedoporučuji*

Navrhovaná klasifikace: 1

Datum, podpis: v Praze, 26.8.2013



* nehodící se, škrtněte

**Posudek oponenta diplomové práce
na Pražské vysoké škole psychosociálních studií**

Jméno a příjmení studentky: Jindra Pitáková, B.A.
 Obor studia: Sociální práce se zaměřením na komunikaci a aplikovanou psychoterapii
 Název práce: Metody vedení zaměstnanců s důrazem na význam koučovacího přístupu
 Oponent práce: Mgr. Irena Kučerová

Technické parametry práce:

Počet stránek textu (bez příloh): 77
 Počet stránek příloh: 9
 Počet titulů v seznamu literatury: 45

0**	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

Výběr tématu

Závažnost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Oborová přílehlavost tématu

	1			
--	---	--	--	--

Originalita tématu a jeho zpracování

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování

Jazykové vyjádření (respektování pravopisné normy, stylistické vyjadřování, zvládnutí odborné terminologie)

	1			
--	---	--	--	--

Práce s odbornou literaturou a prameny (citace, parafráze, odkazy, dodržení norem pro citace, cizojazyčná literatura)

	1			
--	---	--	--	--

Formální zpracování (jasnost tématu, rozčlenění textu, průvodní aparát, poznámky, přílohy, grafická úprava)

	1			
--	---	--	--	--

Metody práce

Vhodnost a úroveň použitých metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití výzkumných empirických metod

	1			
--	---	--	--	--

Využití praktických zkušeností

	1			
--	---	--	--	--

Obsahová kritéria a přínos práce

Přístup autora k řešené problematice (samostatnost, iniciativa, spolupráce s vedoucím práce)

0				
---	--	--	--	--

Naplnění cílů práce

	1			
--	---	--	--	--

Vyváženost teoretické a praktické části v daném tématu

	1			
--	---	--	--	--

Návaznost kapitol a subkapitol

	1			
--	---	--	--	--

** 0 – nehodnoceno; 1 – výborně; 2 – velmi dobře; 3 – dobře; 4 – neprospěl/a

Dosažené výsledky, odborný vklad, použitelnost výsledků v praxi

		2		
--	--	---	--	--

Vhodnost prezentace závěrů práce (publikace, referáty, apod.)

		2		
--	--	---	--	--

Otázky a náměty k diskusi při obhajobě:

Autorka se v podkapitole 1.3 mj. věnuje parametrům definování cíle, nezmiňuje však „ekologičnost“ cíle. Může objasnit, co to znamená, je-li cíl „ekologický“?

Na s. 28 diplomantka v kontextu tématu motivace pracovníků hovoří o motivaci „*proniknout až za své možnosti*“, neskrývá v sobě toto vyjádření oxymóron?

Celkové hodnocení práce (klady, nedostatky):

Diplomantka předkládá teoreticko-empirickou diplomovou práci (dále DP), v níž se věnuje přínosu koučovacího přístupu vedoucích pracovníků při řízení zaměstnanců.

Práce je vhodně strukturovaná, psána poutavou formou, pravopisné chyby se v textu objevují sporadicky. Na straně 26 se autorka dopouští nepřesnosti při překladu, kdy kariérní růst zaměňuje za výraz „povyšování“. Autorka v DP nešetří vlastním úsudkem, text průběžně oživuje příklady z praxe, práci s literaturou i se statistickými metodami zpracování dat považují za zralou.

Teoretická část práce čítá cca 35 stran textu a je členěna do pěti kapitol. První kapitola čtenáře seznamuje s podstatou koučování, jeho vývojem a využitím při vedení zaměstnanců. V druhé kapitole je představeno několik teorií způsobů řízení. 6 stylů vedení pracovníků dle Golemana (včetně koučovacího stylu), který porovnává s pojetím koučování dle dvou významných osobností koučování Whitmora a Gallweye, objasňuje kapitola následující. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na zpětnou vazbu, její význam a principy jejího pravidelného poskytování při vedení zaměstnanců. Pátá kapitola nás seznamuje s důvody odchodů pracovníků z organizace a s důsledky fluktuace.

V empirické části práce diplomantka představuje výzkumné šetření, které zjišťuje, zda jsou zaměstnanci řízení v duchu koučovacího stylu vedení a sleduje, zda má způsob vedení vliv na jejich spokojenost v zaměstnání, atp. Sondy realizuje na úctyhodném počtu 235 respondentů, na nichž si ověřuje 5 hypotéz, prvního i druhého řádu.

Za nedostatek empirické části DP považují chybějící operacionalizace. Absence operacionálních definic je zjevná např. u H2, kde autorka jasně nesděljuje, za jakých okolností bude hypotézu považovat za potvrzenou. Formulaci otázek v dotazníku lze vytknout genderovou nekorektnost. Nedostatky výzkumného šetření autorka sama reflektuje v diskusi.

Až na výše zmíněné výhrady považují DP za zdařilou.

Doporučení k obhajobě: doporučuji

Navrhovaná klasifikace: výborně/velmi dobře

Datum, podpis: 10.9.2013 Mgr. Irena Kučerová

