

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 2, ročník 11., vydané v júni 2023

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Saint-Tropez. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

Mgr. Jakub Köry, PhD. (School of Mathematics & Statistics, University of Glasgow, Glasgow)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV PROSTREDNÍCTVOM KOUČINGU

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT THROUGH COACHING

Veronika Vojtilová¹

Autorka pôsobí ako externá doktorandka na Fakulte manažmentu, ekonomiky a obchodu Prešovskej Univerzity v Prešove. Vo svojom výskume sa venuje problematike koučingu. Koučing je moderná veda, ktorá sa začala aplikovať do riadenia podniku a slúži na odkrytie potenciálu osobnosti a zlepšovanie pracovného výkonu.

Author works as an external doctoral student at the Faculty of Management, Economics and Business of the University of Prešov in Prešov. In her research, she focuses on the issue of coaching. Coaching is a modern science that began to be implemented in business management and serves to reveal the potential of a personality and improve work performance.

Abstract

Human capital represents one of the most important values of a dynamically developing society. One of the way to achieve the development of human resources is to maximize human potential. The aim of the paper is to highlight coaching as a tool for human capital development and its contribution to human resource management. In the article, we focus on the theoretical starting points and specific opinions of many authors on the field of coaching. We point to the development of a new field of managerial coaching in management as well as to the application of the new role of the manager as a coach. At the same time, we describe the effectiveness and benefit of coaching for the development of human capital. The paper thus offers a closer look at the field of coaching and its use in management.

Key words: human capital, human resources, managerial coaching, manager, coach

Abstrakt

Ľudský kapitál predstavuje jednu z najdôležitejších hodnôt dynamicky sa rozvíjajúcej spoločnosti. Jednou z možností ako doceliť rozvoj ľudských zdrojov je maximalizovať ľudský potenciál. Cieľom príspevku je poukázať na koučing ako nástroj rozvoja ľudského kapitálu a jeho prínos pre riadenie ľudských zdrojov. V článku sa zameriavame na teoretické východiská a konkrétne názory mnohých autorov na oblasť koučingu. Poukazujeme na rozvoj novej oblasti manažérskeho koučingu v manažmente, ako aj na uplatnenie novej roly manažéra ako kouča. Zároveň popisujeme efektívnosť a prínos koučingu pre rozvoj ľudského

¹ Adresa pracoviska: Ing. Veronika Vojtilová, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu Prešovskej Univerzity v Prešove, Konštantínova 16, 080 01 Prešov
Email: veronika.vojtilova@gmail.com

kapitálu. Príspevok tak ponúka bližší pohľad na oblasť koučingu a jeho využitie v manažmente.

Kľúčové slová: ľudský kapitál, ľudské zdroje, manažérsky koučing, manažér, kouč

Úvod

Koučing je dôležitý nástroj v manažmente a slúži na odkrývanie potenciálu ľudských zdrojov a zlepšovanie pracovného výkonu. Definície koučingu sú rôzne. Ide v podstate o riadený rozhovor založený na princípe kladenia správnych otázok. Cieľom rozhovoru je nájsť správne riešenie problematickej oblasti alebo situácie a nastaviť reálny akčný plán na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Koučing sa pôvodne používal len ako manažérska technika, ale v súčasnosti je zaradený medzi vedu a taktiež aj oblasť profesie.

Cieľom príspevku je poukázať na koučing ako na efektívny nástroj pre rozvoj ľudského kapitálu a na jeho aplikovanie a prínos pri riadení ľudských zdrojov. V článku sa venujeme teoretickým východiskám a konkrétnym názorom od mnohých autorov na oblasť koučingu. Poukazujeme na vznik novej oblasti manažérskeho koučingu v riadení, ktorá sa začala v manažmente využívať. S tým súvisí aj vznik novej roly manažéra ako kouča v manažmente. Zároveň popisujeme efektivitu a prínosy koučingu pre rozvoj ľudského kapitálu. Príspevok tak ponúka bližší pohľad na oblasť koučingu a jeho aplikovanie v praxi.

Ľudský kapitál a riadenie ľudských zdrojov

Ľudský kapitál definujú autori ako komplex vedomostí a zručností stelesnený v ľudských zdrojoch, ktoré sú výsledkom vzdelania a praxe. Rozdiel medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom je v tom, že ľudským kapitálom disponujú aj tí jednotlivci, ktorí nie sú súčasťou pracovného procesu a nie sú v pracovnoprávnom vzťahu so žiadnou organizáciou. Ľudský kapitál je výrobným faktorom, ktorý dodáva podniku špecifický charakter. Základný atribút podniku, ktorý je schopný sa učiť, inovovať, iniciovať a realizovať zmeny i tvorivo myslieť, tvoria ľudia. To je základným predpokladom dlhodobého úspešného pôsobenia podniku na trhu. Ľudský kapitál je teda jedným z podnikových vstupov a zároveň kľúčová súčasť trhovej hodnoty podniku (Vodák, 2007).

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva základom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou a tiež najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov (Koubek, 2011). Ľudia a ich kolektívne zručnosti, schopnosti a skúsenosti, spoločne s ich schopnosťou ich využívať v záujme zamestnávateľskej organizácie, sú teraz považovaní za niečo, čo významne prispieva k úspešnosti organizácie a čo tvorí významný zdroj konkurenčnej výhody (Armstrong, 2007). Medzi typickými znakmi koncepcie riadenia ľudských zdrojov býva v odbornej manažérskej literatúre najčastejšie uvádzané, že sa jedná o komplexný a integrovaný strategický (tj. dlhodobý, na strategické ciele zameraný) prístup k optimalizácii ľudských zdrojov organizácie (Mateiciuc, 2007).

Hospodárenie s ľudskými zdrojmi by malo byť vždy účelné a efektívne tak, aby potenciál a výkon (tzn. zdroje a vlastná práca ľudí) boli využívané a rozvíjali sa vo vzájomnej symbióze. Cílené zvyšovanie osobnej kvality a výkonu musí viesť

bezpochyby ku kritickému pohľadu na vlastnú výkonnosť a na kvalitu všetkých procesov podniku (riadiace, hlavné, podporné) a ich výsledkov vrátane kvality samotného top manažmentu. Základom rozvoja manažérskych schopností a kompetencií je preto schopnosť riadiť vlastný osobný rozvoj, t.j. riadenie samého seba (osobné kvalita každého manažéra). Skoré identifikovanie slabých miest, nedostatkov, nevyužitého potenciálu alebo potrieb zmeniť spôsob práce a komunikácie je predovšetkým vecou sebaanalýzy a sebakritiky jednotlivca. Z uvedeného je evidentné a možno konštatovať, že osobná kvalita je základom všetkých ostatných kvalít. Jeden z najväčších majstrov japonského riadenia kvality prof. K. Ishikawa dokonca tvrdí, že „Riadenie kvality začína a končí výchovou a vzdelávaním“ (Hutyra, 2007). Na základe uvedených názorov sa prikláňame k postoju, že riadenie ľudských zdrojov predstavuje významnú oblasť, ktorá ovplyvňuje výsledky podniku. Ak podnik disponuje kvalifikovanými a motivovanými zamestnancami, ktorých vie riadiť správnym smerom, využívať ich potenciál a adekvátne ich ohodnotiť, tak má veľkou pravdepodobnosťou zaručený rast a prosperitu. Jedným z moderných trendov na efektívne riadenie ľudského kapitálu, zlepšovanie ľudského výkonu a na rast osobnostného potenciálu sa začal v poslednom období využívať koučing.

Koučing v riadení ľudských zdrojov

Pojem koučing pochádza z angl. slova "to coach" a prekladá sa ako sústavná, permanentná príprava, tréning. Začiatok profesnej oblasti koučingu v podnikateľskej oblasti sa dátuje od konca 80. rokov minulého storočia. Je pokladaný za jednu z manažérskych metód, ktorá sa používa na rozvoj ľudských zdrojov. Prví koučovia koučovali výlučne top manažment v stredných a veľkých spoločnostiach. Od začiatku bol koučing pokladaný za veľmi prínosný. V roku 1990 sa hovorilo o tzv. obchodnom koučingu, ktorý bol prirovnaný Shermanom a Freasom (2004) k Divokému západu ako hranicu do veľkej miery nepreskúmanú, chaotickú, ktorá prináša so sebou ešte mnohé riziká. Aktuálne je evidentné, že praktické skúsenosti prevyšujú akademické výstupy. V roku 2004 sa na výskum koučovania vynaložili ročné výdavky v objeme cca 1 miliarda USD iba v USA. V súčasnej dobe veľké spoločnosti ako IBM, Bristol-Myers Squibb a mnoho ďalších ponúkajú koučovanie ako exekutívne rozvojové programy (Feldman a Lankau, 2005). Whetten, Cameron (2016) definujú koučing ako proces, v ktorom manažéri odovzdávajú skúsenosti alebo stanovujú normy, aby pomohli podriadeným. Gallwey (2014), ktorý je považovaný za priekopníka v tejto oblasti, opisuje koučing ako umenie využívania konverzácie na vytvorenie prostredia, ktoré uľahčuje proces, ktorým sa človek posúva za svojimi cieľmi naplňujúcim spôsobom.

Extrahovaním z množstva definícií Korauš a kol. (2016) identifikovali niekoľko kľúčových komponentov koučovania, ktoré sa väčšina z výskumníkov snaží riešiť, a to:

- koučovanie ako profesionálny vzťah medzi koučom a koučovaným, ktorý je charakterizovaný reciprocitou a silným zdôraznením dôvery a odhodlania,
- koučovanie ako individualizovaný proces, ktorý sa týka využitia náradia a nástrojov pre konkrétnu osobu so vzájomne stanovenými definovanými cieľmi,
- koučingu ako dosiahnutý výsledok prostredníctvom systematického akčného plánu. Koučovanie evidentne riadi aktivity a zdroje jednotlivca, ako je čas a energia smerujúca k

zlepšení osobnej efektivity. Ide o osobný vzdelávací proces, ktorý prispieva k celkovej úrovni vzdelania organizácie, kde je zamestnaný koučovaný.

Manažér ako kouč

Môže byť manažér koučom? Podľa Whitmora (2014) áno, ale musí mať vlastnosti a schopnosti špičkového manažéra: musí sa vedieť vcítiť do situácie druhých ľudí, byť objektívny a úprimný voči sebe samému (integrita), byť objektívny a nestranný, byť ochotný jednať s ľuďmi vo väčšine prípadov úplne ináč ako doposiaľ. Musí vedieť nájsť svoj vlastný spôsob koučovania, musí prekonať počiatočný odpor niektorých zamestnancov voči všetkému novému v manažmente, keďže sa môžu obávať zvýšenej osobnej zodpovednosti, ktorú tento štýl riadenia prináša. Tieto problémy je možné predvídať a koučovaním sa dajú ľahko odstrániť. Zistenia sa zhodujú s inými výskumami o výhodách koučovania v tom, že manažéri s koučovacími schopnosťami budujú bezpečné pracovné prostredie, ktorému môžu zamestnanci dôverovať (Riddle a Ting, 2006). Manažér ako kouč zapája podriadeného do tvorby strategických plánov, venuje sa mu a podporuje jeho sebaistotu v nových úlohách či hierarchických pozíciách. Manažér ako kouč využíva všetky hlavné princípy koučovania v prospech dosahovania firemných cieľov a vízií. Dominantné je budovanie partnerského pracovného vzťahu k spolupracovníkom (Kopřiva, 2000). Manažér ako kouč pomáha zamestnancom veriť, že môžu byť efektívnejší a inovatívnejší (Baker, 2010; Ladyshevsky, 2010). V súčasnosti rolu manažéra dopĺňa rola lídra ako novodobého efektívneho manažéra.

Podľa Vojtilovej a kol. (2022) jedným z najdôležitejších cieľov podnikov je rozpoznávať unikátnosť zamestnanca a adekvátne jeho schopnosti, zručnosti a talenty využívať. V súčasnom trende výskumy ukazujú, že práve takými predpokladmi disponuje líder. Líderstvo sa považuje za novodobý fenomén a mnohí autori mu pripisujú status umenia. Líder neriadi ale vedie, neprikazuje, ale motivuje, svojim presvedčením dáva nádej a vie nadchnúť pre správnu vec. Dobrý líder disponuje schopnosťami a zručnosťami, ktorými vie správne rozpoznať kvality jednotlivca, adekvátne ich využiť a svojou charizmou motivovať k skvelým výkonom. Práve dobrých a charakterných lídrov potrebuje naša spoločnosť v súčasnom demograficky negatívne sa vyvíjajúcom trende. Efektívne plánovať, organizovať, viesť a kontrolovať a správne sa rozhodovať je nevyhnutnou výbavou správneho lídra. Vďaka tomu sa ušetrí náklady podniku, zníži fluktuácia a dosiahne mnoho ďalších pozitívnych ekonomických dopadov.

BYŤ LÍDER	KONAŤ AKO LÍDER smerom k úlohám	KONAŤ AKO LÍDER smerom k tímu
Vzdeláva sa Usiluje sa osobnostný rast Má sebedovomie Pozorovateľ seba, ľudí a procesov Prijíma spätnú väzbu	Riskuje Zosúladňuje záujmy Podieľa sa na rozvoji vízie	Motivuje Podporuje otvorenosť Podporuje dôveru Mentoruje Poskytuje spätnú väzbu

Tabuľka 3 - Schematické znázornenie bytia a konania vodcov
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kouzes J., Posner B. 1995

Na základe konceptualizácií efektívnych lídrov a chápania efektívnych lídrov a ich správania sa navrhli aktivity, ktoré sa zamerali na zlúčenie jedného alebo viacerých faktorov správania efektívneho lídra. Tabuľka 1 predstavuje schematické znázornenie bytia a konania vodcov. Uvedený prehľad poukazuje na predpoklady lídra, ktoré sú potrebné pri líderskom vedení. Z prehľadu jasne vyplýva, že líder kouč nielen zdieľa svoje znalosti, ale tiež uznáva snahu, radí a poskytuje pozornú spätnú väzbu.

Manažérsky koučing

Koučing možno chápať ako filozofiu manažmentu, ktorá sa snaží zmeniť vzťahy v riadení ľudských zdrojov pričom rozsiahle zmeny, ktoré v súčasnosti prebiehajú v podnikových prostrediach, znamenajú, že manažéri musia prevziať úlohu kouča (Ellinger et al., 2003). Oblasť manažmentu je jedným z typických prostredí, v ktorých výskyt náročných situácií nie je zriedkavý (Frankovský, Ištvaníková, Štefko, 2009). Viacerí výskumníci poznamenávajú potrebu empirických znalostí o koučovaní manažérov a jeho aplikácii na organizačnú dokonalosť, pričom skúmajú, čo skutočne funguje a čo nie, okrem dohadov alebo predpokladov založených na individuálnych skúsenostiach (Berg & Karlsen, 2016; Dippenaar & Schaap, 2017; Page & de Haan, 2014). To je jediný spôsob, ako lepšie pochopiť výhody koučovania a jeho užitočnosť ako nástroja na zlepšenie manažérskych praktík.

Manažérsky koučing je definovaný ako líniové riadenie ľudských zdrojov prostredníctvom líniových manažérov, ktorí sa zapájajú do koučovacích aktivít (Beattie a kol. 2014), kde koučovací manažér je vyšší zamestnanec platený zamestnávateľom za koučovanie spolupracovníkov a aktivita je definovaná ako pomoc zamestnancom rozvíjať sa s cieľom zlepšiť výkon, zvýšiť potenciál a zvýšiť ich vitalitu pre prácu, ktorú robia (Chong a kol. 2016). Ladyshevsky a kol. (2010) tvrdia, že manažérsky koučing uľahčuje organizačný rozvoj, strategické riadenie ľudského kapitálu a zlepšenie fungovania organizácií.

Blažek (2010) definuje základné typy vedenia ľudských zdrojov:

- a) Autokratický štýl - vedúci rozhoduje sám a svoje rozhodnutia predáva ďalej formou príkazov.
- b) Liberálny štýl – vedúci rozhoduje o základných cieľoch, ale i pri týchto rozhodnutiach sa radí so svojimi podriadenými. Hlavná rola manažéra spočíva v podpore podriadených a v zabezpečení dôležitých informácií.
- c) Participatívny štýl – podriadení majú možnosť podieľať sa na rozhodovaní (za výsledky však zodpovedá manažér). Berg a Karlsen (2016) ich dopĺňajú o koučovací manažérsky štýl. Tvrdia, že manažéri s koučovacími schopnosťami pomáhajú zamestnancom profesionálne rásť a zároveň nadväzujú dobré vzťahy so svojimi podriadenými. Títo lídri si osvojili koučovací manažérsky štýl, ktorý zahŕňa počúvanie, pomoc, podporu, rozvoj, odstraňovanie prekážok a posilňovanie druhých (Berg a Karlsen, 2016), čím podporuje pozitívnejšie pracovné skúsenosti.

Manažérsky koučing a manažérsky koučovací štýl prináša novú formu vedenia a riadenia ľudských zdrojov. Ich prínosom je odkrývanie ľudského potenciálu, profesionálny rast a zlepšenie pracovného výkonu. Ide o novodobý manažérsky prístup, ktorý sa čoraz viac aplikuje v každodennom pracovnom procese.

Efektívnosť a prínosy koučingu v riadení

Aplikovanie koučingu do riadenia je veľmi populárne, jeho benefity a efektívnosť je evidentná pričom, ale empirický výskum koučovacích schopností lídrov je stále vzácny. Podľa Fleminga (2005) má koučing viac výhod ako pre koučovaného, tak aj pre podnik. Medzi najdôležitejšie prínosy by sme mohli zaradiť vyššiu výkonnosť a produktivitu, rozvoj ľudských zdrojov, lepšiu schopnosť učiť sa, lepšie vzťahy, vyššiu kvalitu života, viac času pre manažéra, tvorivé myslenie, lepšie využitie ľudských zdrojov a schopností, rýchlejšiu a efektívnejšiu spätnú väzbu v prípade ohrozenia, motivovanejších zamestnancov, schopnosť pre život.

Autori Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009) rozdeľujú prínosy koučovania do troch kategórií na základe cieľovej skupiny:

- prínos koučovania pre pracovníkov, ktorý spočíva najmä v získavaní samostatnosti, zodpovednosti, sebavedomia a schopnosti zvládať rôzne situácie a problémy,
- prínos koučovania pre manažerov, ktorý pozostáva zo skutočnosti, že sa manažéri rozvíjajú so svojimi pracovníkmi,
- prínos pre firmy a klientov, ktorý prináša firme viac motivovaných pracovníkov, ktorí sú angažovanejší a ochotnejší urobiť maximum pre dosiahnutie cieľov spoločnosti a prinášajú viac vlastnej iniciatívy.

Celková efektívnosť koučovania pre manažerov bola zaznamenaná v metaanalýze (Theboom, Beersma, & van Vianen, 2014), ktorá zistila, že koučovanie pre manažerov má mierny a pozitívny vplyv na individuálny výkon a zručnosti, pohodu, sebazdokonaľovanie, prácu, postoj a cielenú sebareguláciu. Manažéri s dôrazom na koučing zabezpečujú rozvoj zamestnancov a spoločnosti. Týmto spôsobom je možné vytvárať príležitosti na maximalizáciu efektívnosti. (Doust & Ghadiri, 2016). Kumar a kol. (2017) tvrdia, že manažéri pravidelne využívajú koučing so svojimi priamymi zamestnancami. 94 % respondentov koučovalo svojich priamych podriadených. Ako je možné vidieť v tabuľke 1, tak 73 % respondentov koučovalo svojich zamestnancov aspoň raz týždenne. Na otázku o koučovacích schopnostiach viac ako 90 % respondentov uviedlo, že používajú aktívne počúvanie a kladenie otázok. Manažéri mali jasno v tom, že koučovanie je viac o počúvaní a pýtaní sa, než o tom, aby ľudom hovorili, čo majú robiť.

Ako často koučujete svojich zamestnancov?	Percento odpovedí
Denne	27,0 %
Viac ako raz týždenne, ale nie denne	35,1 %
Raz za týždeň	11,0 %
Menej ako raz za týždeň a viac ako raz za mesiac	19,3 %
Raz za mesiac alebo menej	7,7 %

Tabuľka 2 Frekvencia manažérskeho koučingu

Zdroj: Kumar a kol. 2017

Profesionálny koučing podľa výskumu ICF, ktorý bol realizovaný v roku 2016, poukazuje na množstvo benefitov. Medzi najvýznamnejšie patria nové perspektívy na osobné výzvy, vylepšené rozhodovacie schopnosti, zlepšenie medzilľudských vzťahov a zvýšenie

sebavedomia. Koučovaní, ktorí sa zverili do rúk profesionálnym koučom zaznamenali viditeľné zlepšenie produktivity svojej práce, spokojnosť so svojou prácou a životom a dosiahnutie stanovených cieľov. Väčšina zúčastnených spoločností (až 86%) podľa zrealizovaného prieskumu sa vyjadrila, že minimálne sa ich investícia vrátila. V skutočnosti skoro všetky spoločnosti a jednotlivci (až 99%), ktorí si najali kouča sú spokojní a proces koučingu by zopakovalo 96% respondentov.

Niekoľko metaštúdií ukázalo, že koučing je efektívny a poskytuje niekoľko pozitívnych výsledkov, vrátane napríklad rozvoja vodcovstva (Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008); osobného rozvoja a pozitívnej zmeny správania (Athanasopoulou & Dopson, 2018); zlepšenia rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, sebavedomenia, asertivity a jasnosti rolí (Blackman, Moscardo & Gray, 2016). Z uvedených analýz vyplýva, že efektivita koučingu je potvrdená aj empirickým výskumom a dosahuje pozitívne výsledky. Taktiež je na základe výskumov dokázané, že koučing sa prevažne využíva minimálne raz týždenne alebo častejšie pričom dopad na pracovný výkon, osobnostný rast a spokojnosť zamestnancov je nadpriemerný.

Záver

Cieľom príspevku bolo poukázať na koučing ako na moderný efektívny nástroj pre rozvoj ľudského kapitálu a ľudských zdrojov a na jeho aplikovanie a prínos do manažmentu. V článku sme sa venovali teoretickým východiskám a konkrétnym názorom od mnohých autorov na oblasť koučingu. Poukázali sme na vznik novej oblasti manažérskeho koučingu v riadení, ktorá sa začala v manažmente využívať. Analyzovali sme aplikovanie roly manažéra ako kouča do riadenia ľudských zdrojov. Zároveň sme extrahovaním názorov z viacerých výskumov zhodnotili efektivitu, prínosy a využívanie koučingu pri riadení ľudských zdrojov. Príspevok tak ponúkol bližší pohľad na oblasť koučingu a jeho aplikovanie v praxi. Na základe zrealizovaných výskumných analýz konštatujeme, že koučing otvára rôznorodé možnosti efektívneho využívania ľudských zdrojov s pozitívnym dopadom na rozvoj ľudského kapitálu.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA*

Použitá literatúra

1. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800s., ISBN: 8024714073
2. BAKER, S.J., 2010. *Rounding for outcomes: an evidence-based tool to improve nurse retention, patient safety, and quality of care*. *J Emerg Nurs*; 36(2): 162–164).
3. BERG M. E., KARLSEN J. T., 2016. *A study of coaching leadership style practice in projects*. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142.
4. BLAŽEK, L. 2010. *Management*. Praha: Grada, 2010, 191 s. 9788024732756.
5. BLACKMAN, A., MOSCARDO, G., & GRAY, D.E., 2016. *Challenges for the theory and practice of business coaching*. *Human Res. Develop. Review*, 15(4), 459–486.

6. DIPPENAAR M., SCHAAP P., 2017. *The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders*. South African Journal of Economic and Management Sciences, 20(1), 1–16.
7. DOUST, V., & R. GHADIRI., 2016. *Designing and explaining the conceptual model of organizational management coaching and trust in the context of organizational culture*. Natl Conf Organ Cult., 190, 93–98.
8. ELLINGER, A.D., ELLINGER, A.E. AND KELLER, S.B., 2003. *Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry*, Human Resource Development Quarterly, Vol. 14 No. 4, pp. 435-458.
9. FRANKOVSKÝ, M., IŠTVÁNIKOVÁ, L., ŠTEFKO, R., 2009. *Strategies of behavior in demanding managerial work situations in social contexts*. Studia psychologica. 51, 2-3, p. 231-236.
10. FELDMAN, D. C., LANKAU, M. J., 2005. *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*. Journal of Management, 31, 829-848
11. FLEMING, I., 2005. *Koučování*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 112 s. ISBN 80-7367-009-7.
12. HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R., 2011. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
13. GALLWEY, W. T., 2014. *Inner game pro manažery: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press. 2014, 260 s. ISBN 978-80-7261-213-0
14. INTERNATIONAL COACH FEDERATION, ICF., 2020. *2020 ICF global coaching study: Executive summary*. Retrieved from https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf
15. KOMBARAKARAN, F.A., YANG, J.A., BAKER, M.N., & FERNANDES, P.B., 2008. *Executive coaching: It works! Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78–90. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>
16. KORAUŠ, A., GÁL, A., JENČOVÁ, V., 2017, *Koučing ako efektívny nástroj reprodukcie ľudského kapitálu*, In *Sborník příspěvku, Brno- Vysoká škola ekonomická v Praze*, 2017, ISBN 978-80-245-2166-4.
17. KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
18. KOUZES J., POSNER B., 1995. *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
19. KUMAR, A. ANANDA, AND K. BALAJI MATHIMARAN., 2017. *Employee Retention Strategies: An Empirical Research*. Global Journal of Management and Business Research 17: 17–22. [Google Scholar]
20. LADYSHEWSKY, R.K., 2010. *The manager as coach as a driver of organizational development*. Leader Organ Dev; 31: 292–306.
21. MATEICIUC, A., 2018. *Personální management: pro krizové manažery*. [Online] 2008. [Citácia: 2. 1. 2018.] www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/personalni-management/perosnalni-management.pdf.
22. PAGE N., DE HAAN E., 2014. *Does executive coaching work?*. Psychologist, 27(8), 582–586)
23. RIDDLE, DOUG, AND SHARON TING., 2006. *Leader coaches: Principles and issues for in-house development*. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass* 26: 13–18. [Google Scholar] [CrossRef]
24. SHERMAN, S., FREAS, A., 2004. *The Wild West of Executive Coaching*. Harvard Business Review. 1-8.
25. THEEBOOM T., BEERSMA B., VAN VIANEN A. E., 2014. *Does coaching work? The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18).
26. VODÁK, J., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. PRAHA: GRADA Publishing, 2007., 237 S., ISBN 9788024736518
27. VOJTILOVÁ, V. a kol, 2022, *Důležitost soft skills v procesoch manažmentu*. Journal of Global Science ISSN: 2453-756X, online <http://www.jogsc.com>.
28. WHETTEN, D. – CAMERON, K., 2016. *Developing management skills*. Essex: Pearson, 2016. 633 s. ISBN 9780133127478
29. WHITMORE, J., 2014. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 3. vyd.. Praha: Management Press, 186 s., ISBN: 8072611011

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189