

Spôsoby motivácie zamestnancov v digitálnom veku

Koučing ako motivačný nástroj vo vnímaní zamestnancov

Martin Miller

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne

Anotácia:

Tradičné spôsoby motivácie a vzdelávania pracovníkov, akými je napr. zácvik, doškoloňovanie či preškoloňovanie, jednorazové odmeny, vecné benefity, už v súčasnom digitálnom veku nestačia. Stále viac ide o rozvojové aktivity zamerané na formovanie širšieho registra vedomostí a schopností i na formovanie osobnosti pracovníkov, formovanie ich hodnotových orientácií, prispôsobovanie ich kultúry kultúre organizácie. Práve tieto rozvojové aktivity motivujú pracovníkov, formujú ich flexibilitu a pripravenosť na zmenu, ktoré sú základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek organizácie. O tom je firemný koučing a jeho zavádzanie do firemnej kultúry, ako nástroj motivácie a rozvoja ľudských zdrojov, v záujme dosiahnutia trvalo udržateľnej efektivity ľudských zdrojov. Pod pojmom ľudské zdroje chápeme celý ľudský kapitál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Efektívne využívanie ľudského potenciálu zameraného na dosahovanie základných strategických zámerov a cieľov organizácie je priamo úmerné rozvíjaniu silných stránok a konkurenčných výhod organizácie.

Kľúčové slová:

Znalostný manažment. Koučing. Rozhovor. Rozvoj. Výkon a dosahovanie cieľov.

Ways of employees' motivation in a digital age

Coaching as a development tool in employees' point of view

Annotation:

Traditional ways of employees' motivation and education, such as training, learning, irregular bonuses, material benefits, are not more sufficient. There are other ways more actual such as widening of knowledge and abilities, personality and values shaping, matching employee' culture with a company culture. These developmental activities motivate employees and make them more flexible and ready for a change which is necessary for recent business success. Company coaching culture is a tool which is important for strengthening of motivation, effectiveness and human resources' development. Human resources capital is built not only by employees' number and structure but also by their education, culture, relationships, cooperation ability, perceiving of social and ecological environmental factors. Effective work with human resources oriented on reaching of strategic objectives and company objectives is in positive relationship with development of company qualities and advantages regarding the competitors.

Key words:

Knowledge management. Coaching. Interview. Development. Performance and objectives reaching.

1. Úvod

Znalostný manažment je nástrojom zvyšovania výkonnosti organizácie. Poznatky prítomné v organizácii sú v praxi často málo zdokumentované. Dokumentácia znalostí zamestnancov obyčajne znamená pre pracujúcich stratu času. Ak však z organizácie odíde kvalitný zamestnanec, stráca sa s ním aj kus tzv. organizačnej pamäte. I. Nonaka rozlišuje medzi explicitnými a implicitnými, tzv. tacitnými znalosťami (Hroník, 2007). Explicitné znalosti sú obyčajne dobre opísateľné a sú obsahom procesov, smerníc a predpisov.

Explicitné znalosti sa v súčasnej dobe veľmi efektívne evidujú v databázach manažmentu výkonnosti. Hodnotiace a motivačné rozhovory sú naopak priestorom na zistenie implicitných znalostí. V rámci hodnotiacich rozhovorov by mal manažér vytvoriť priestor na identifikáciu rozvojových možností a odbúrania prekážok s cieľom dosiahnutia čo najlepšieho výkonu zamestnanca. Preto sú zručnosti vedenia rozhovoru pre manažéra v tomto smere kľúčové. Odporúča sa, aby manažéri, ktorí sú hodnotiteľmi v procese riadenia rozvojových a výkonových cieľov boli na tento proces zaškolení (Buckham, 1990) v nasledujúcich oblastiach: koučovanie, efektívna komunikácia, stanovovanie cieľov, poskytovanie spätnej väzby, vyplňanie formulárov hodnotenia, vyhýbanie sa hodnotiteľským chybám, vedenie hodnotiaceho rozhovoru, hodnotenie výziev pri dosahovaní výkonových cieľov. V rámci tréningu nestačia len prednášky a prezentácie, ale veľmi účinný je samotný nácvik hodnotiaceho a koučovacieho rozhovoru.

Ak sa na explicitné znalosti pozrieme z hľadiska manažmentu výkonnosti, ide o záznam výkonových cieľov a ukazovateľov výkonnosti. Manažment riadenia rozvojových a výkonových cieľov vychádza z myšlienky riadenia podľa cieľov (management by objectives – MBO), ktorú do praxe priniesol P. Drucker v roku 1954 (Russell-Walling, 2012). Tento prístup vyžaduje zamerať sa na dosahovanie výsledkov. Jedným z predpokladov tohto prístupu je, že všetci manažéri spoločnosti, ktorí riadia svojich podriadených, by mali rozumieť cieľom firmy a zhodnúť sa na nich. Len v tom prípade sú ciele jednotlivcov navzájom zladené. Tieto ciele by mali byť merané a priebežne upravované tak, aby firma mala možnosť dosiahnuť najlepšie možné výsledky z nutne obmedzených zdrojov. Proces MBO sa začína definovaním spoločných cieľov firmy, pričom sa následne určí, ktoré riadiace úlohy sú potrebné na dosiahnutie týchto cieľov. Jednotlivé úlohy sa postupne analyzujú, aby sa určilo, čo konkrétne treba urobiť pre dosiahnutie úspechu. MBO sa považuje za účinný nástroj riadenia a motivácie, pretože podporuje dobré vzťahy medzi zamestnancom a nadriadeným a zamestnanec presne vie, aké správanie sa od neho očakáva. Kritika tohto systému sa týka náročnosti celého postupu alebo malého vplyvu na organizačný úspech (Halpern & Osfsky, 1990). Za hlavnú nevýhodu niektorí autori považujú časovú náročnosť a neustály tok informácií medzi manažérom a priamym podriadením. Aby sa kvôli náročnosti práce nestal z procesu manažmentu výkonnosti bezúčelný nástroj riadenia, je dôležité zamerať sa na viaceré zdroje hodnotenia výkonu a zároveň na rozvoj zručností vedenia rozhovoru v prípade manažérov.

Ako hlavné typy hodnotenia pracovníkov uvádza Wagnerová (2008) hodnotenie nadriadeným, hodnotenie spolupracovníkov, sebahodnotenie a hodnotenie podriadenými. Najčastejšie sa vyskytuje hodnotenie nadriadeným, kombinované so sebahodnotením. Pri kombinácii uvedených typov hodnotenia má obyčajne rozhodujúce slovo nadriadený.

V spoločnosti, v ktorej realizujeme výskum je hodnotenie založené na kombinácii hodnotenia nadriadeným, sebahodnotenia a hodnotenia spolupracovníkov. Úspešný program viaczdrojového hodnotenia (Wagnerová, 2008, s. 77):

- Vyvoláva entuziazmus tím, že poskytuje zamestnancom spravodlivú, vysoko kvalitnú spätnú väzbu a jasnejšiu perspektívu profesného rozvoja.
- Poskytuje manažérom spoločnosti viac informácií o schopnostiach a potrebách zamestnancov.
- Motivuje k úspešnému správaniu.
- Vytvára v organizácii dôveru tím, že zapája personál do dôležitého rozhodovania.
- Zisťuje a stanovuje priority pre školenie a rozvoj zamestnancov a vyhodnocuje efektívnosť týchto programov.
- Podporuje neustále zlepšovanie.
- Vytvára podnikovú kultúru zameranú na výkonnosť a lepšiu službu internému a externému zákazníčkovi.

P. Drucker (2012) veľmi názorne vysvetľuje jeho pragmatické chápanie manažmentu, že úspešnosť manažéra sa nemeria kvalitou vstupov, ale práve jeho výsledkami. Tím zdôrazňuje fakt, že zabezpečovanie kvality vstupov vzdelávaním, by malo mať rastúci dopad na výkonnosť samotnej organizácie, ale na druhej strane nie každý prístup ku skvalitňovaniu vstupov môže organizáciu ovplyvniť pozitívne, ba naopak niektoré zvolené prístupy vzdelávania môžu mať nulový efekt na výkonnosť organizácie.

Koučovací rozhovor považujeme v kontexte znalostného manažmentu ako aj manažmentu výkonnosti za základný nástroj motivácie ako aj prenosu informácií medzi zamestnancami a riadením spoločnosti. Rovnako tak aj za nástroj umožňujúci efektívne a maximálne využitie zdrojov a rezerv na strane pracovníkov. Koučing sa považuje za jednu z najefektívnejších a najpopulárnejších foriem riadenia a rozvoja ľudských zdrojov (Griffiths & Campbell, 2008). Niektoré definície limitujú koučovanie na individualizovaný proces (Fisher-Epe, 2006) (Feldman & Lankau, 2005), iné preferujú širšie vymedzenie, zahŕňajúc organizačný stupeň (Whitmore, 2009). Analýza definícií nasvedčuje, že takmer vo všetkých prípadoch sa poukazuje na fakt, že koučovanie prispieva k efektívnosti, zvyšovaniu pracovného výkonu, kvality života a maximalizácii potenciálu koučovaného. Viaceré definície upozorňujú, že podstatou koučovania je uvedomenie si reality, rozsahu svojich schopností, limitov (Whitmore, 2009), napomáhanie koučovanému hľadať vlastné riešenia a cesty pri dosahovaní cieľov (Fisher-Epe, 2006).

Cieľom koučovacieho rozhovoru je zvyšovanie výkonu a maximalizovanie potenciálu koučovaného. Realizuje sa to práve vďaka riešeniu situácií a tém, ktoré sa zdanlivo nachádzajú na povrchu. Tie sú často krát hlbšími témami, ktoré si vyžadujú podrobnejšiu analýzu, zmenu správania, nasmerovania a pohľadu koučovaného. Vďaka tomuto prístupu a postupu sa výrazným spôsobom prispieva k rozvoju osobnosti zamestnanca, jeho spokojnosti a produktivite. Výhodou koučovania je, že podporuje využívanie potenciálu zamestnancov a umožňuje nachádzať vyhovujúce riešenie prirodzenou a nenásilnou cestou (Whitmore, 2009). Koučovací rozhovor je považovaný za veľmi prínosný, ale nie je „všielik“ na všetky situácie, témy, problémy a odstraňovanie medzier vo výkone zamestnanca. Má i svoje obmedzenia. Ako uvádza F. Hroník (2007), koučovanie nemusí byť pre každého pohodlné, nakoľko kouč otvára priestor s väčšou zodpovednosťou na strane koučovaného, kladie otázky, na ktoré sa

ťažko odpovedá. Koučovaný je podnecovaný k tomu, aby si uvedomoval, akú hodnotu má to čo robí a na čo to slúži. To vedie k tesnejšiemu kontaktu samého so sebou, vlastnými pocitmi a kladeniu si otázok zmyslu, svojej práce. Preto sa individuálne koučovanie nedá nariadiť. Priebeh koučovania môže ovplyvňovať i nevybudovaná dôvera medzi koučom a koučovaným, únik informácií, výrazné zasahovanie a nereálne očakávania zo strany zadávateľa. Ďalšou skutočnosťou, ktorá môže znižovať úspešnosť koučovania je neschopnosť reagovať na koučovanie, znížená sebareflexia a nevnímanie potreby rozvíjať sa zo strany koučovaného. Limitom môže byť skutočnosť, že kouč neposkytuje odborné rady a návody, ako riešiť danú situáciu, ale odpovede na otázky si hľadá koučovaný sám. To môže byť náročné v prípade, že koučovaný nemá dostatočné vedomosti a skúsenosti v danej oblasti a potrebuje jasný návod, inštrukcie alebo odporúčanie (Abbott, 2006). Vytvorenie správneho prostredia pomôže ľuďom prijať poskytnutú spätnú väzbu a uvažovať nad ňou a preto sme v rámci spoločnosti, v ktorej pôsobíme sme formulovali tieto odporúčania pre vedenie rozhovoru:

- Zabezpečte, že priestor pre stretnutie je tichý, diskretný a bez vyrušovania.
- Riadte stretnutie (napr. načasovanie, štruktúra a plynutie rozhovoru).
- Počúvajte viac ako hovorte – používajte otvorené otázky.
- Počúvajte pozorne a s otvorenou myslou.
- Chváľte, kde je to odôvodniteľné.
- Trvajte na faktoch, nie na názoroch (najmä pri poskytovaní negatívnej spätnej väzby).
- Buďte pripravený prijímať rovnako ako dávať spätnú väzbu.
- Vyvažujte spätnú väzbu medzi chválou a kritikou. Nevynechávajte pozitíva dokonca ani v prípade, ak si ich zamestnanec už je vedomý.
- Hľadajte konkrétne príklady správania (nie zovšeobecnenia).
- Vyhnite sa prvým/posledným dojmom (pocitom).
- Poskytujte spätnú väzbu včas.
- Stojte si za svojou spätnou väzbou, buďte asertívny a povedzte: „Toto je to, čo si myslím (čo som videl)" radšej ako „My všetci si myslíme..."
- Buďte dôveryhodný. Spätná väzba bude prijatá iba ak existuje dôvera medzi manažérom a jednotlivcom.

Dôležitou súčasťou celého procesu je jeho záznam. Je dobré zaznamenať detaily ohľadne dosahovania konkrétného výkonového cieľa ako aj detaily ohľadne súvisiaceho rozvojového cieľa. Teda to, aké zručnosti a kompetencie zamestnanec považuje za dôležité rozvíjať, ako na nich bude pracovať a ako bude vedieť objektívne dokázať posun v danej oblasti. Zápis danej rozvojovej aktivity obyčajne vyzerá stručne a práve preto je veľmi potrebný rozhovor s manažérom, ktorý sa takto stáva nositeľom implicitnej znalosti svojho podriadeného.

2. Cieľ práce a výskumná hypotéza

Cieľom tohto príspevku je zistiť, ako vnímajú koučing zamestnanci vybranej spoločnosti. Na základe prehľadu literatúry predpokladáme, že zamestnanci budú vnímať koučing ako nástroj na zlepšenie výkonu v práci a dosahovaných cieľov.

3. Metódy skúmania

Výskumnou metódou zberu dát bol anonymný dotazník s otvorenými otázkami, posielaný prostredníctvom online platformy Otázky boli posielané naraz všetkým zamestnancom

prostredníctvom online nástroja SurveyMonkey®. Zamestnanci dostali do emailovej schránky výzvu na zúčastnenie sa v prieskume a internetový link na vstup do prieskumu. Každý zamestnanec mohol na princípe dobrovoľnosti odpovedať na položené otázky, pričom systém kontroloval a nedovolil opakované vyplnenie do dotazníka. Zároveň bola dodržaná anonymita získaných odpovedí. Otvorené otázky umožnili zamestnancom vyjadriť skutočný názor na koučing, pričom neboli obmedzovaní v dimenziách chápania a predstáv o koučingu. Výhodou tohto prístupu je získanie väčšieho množstva odpovedí za kratší čas. Otázky boli formulované jednoducho, aby ostali pre prijímateľa zrozumiteľné. Otvorenosť otázok umožnila vyjadriť úplne subjektívne názory a pohľady na koučing, bez obáv tzv. nesprávnej odpovede. Tieto otázky týkajúce sa názorov zamestnancov, začínali klasicky spôsobom, ako napríklad: *Čo si myslíte? Aký je Váš názor na...?* (Hendl, 2005).

Prieskum s názvom „Koučing v našej spoločnosti“ sme zaslali všetkým zamestnancom spoločnosti v počte 246. Možnosť vyjadriť sa mali všetci zamestnanci, bez ohľadu na to, či chodia na koučing alebo nie. Nižšie uvádzame text anonymného prieskumu pre zamestnancov. Otvoreného anonymného prieskumu sa zúčastnilo spolu 104 zamestnancov, čo je 42 % návratnosť. Z toho 44 zamestnancov uviedlo, že koučing využíva, alebo využívali v minulosti, 54 zamestnancov uviedlo, že koučing doteraz nevyužili a 6 zamestnanci neuviedli, či sú alebo nie sú klientmi koučingu.

Koučing v našej spoločnosti – anonymný prieskum pre zamestnancov.

Vedeli ste, že koučing je firemný benefit dostupný pre každého? Aby sme prispôsobili tento benefit lepšie Vaším potrebám, zaujímajú nás odpovede na niekoľko otázok o koučingu. Vaše odpovede sú anonymné. Otázky sú určené pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na to, či koučing využívajú alebo nie. Výsledky poslúžia ako podklad na rozhodnutie, či a v akej forme budeme koučing ako benefit poskytovať aj v roku 2016. Dajte nám vedieť čo si skutočne o koučingu myslíte.

- 1. Čo je podľa Vás koučing?*
- 2. V akých situáciách je koučing podľa Vás najvhodnejší?*
- 3. Aké sú Vaše očakávania od koučingu vo firme?*
- 4. Čo podľa Vás prináša koučing pre firmu a pre zamestnanca?*
- 5. Využívate koučing vo firme?*
- 6. Ak áno, aké témy najčastejšie preberáte?*
- 7. Ak Vám koučing pomohol, na čom je to najviac vidieť?*
- 8. Ak nie, čo Vám bráni v tom, aby ste koučing využili?*
- 9. Čo ešte chcete dodať na adresu koučingu vo firme?*

Výsledky sme spracovávali obsahovou analýzou, pričom sme realizovali kódovanie odpovedí na základe vecného významu uvedeného textu. V tomto príspevku sa budeme podrobnejšie zaoberať analýzou odpovedí na otázku 1.

4. Výsledky skúmania

Na základe kódovania odpovedí v otázke 1. *Čo je podľa Vás koučing?* Sme identifikovali 4 podrobnejšie kategórie výpovedí. Zúčastnení zamestnanci koučing vnímali ako:

1. Vedenie - vedenie, usmernenie, tréning, učenie
2. Rozhovor - rozhovor
3. Metódu rozvoja – osobný, kariérny rozvoj, sebaopoznanie, relax
4. Metódu zlepšovania výkonu – pomoc pri dosahovaní cieľov, zlepšovaní výkonu, pri nachádzaní riešenia problémov

Zamestnanci teda primárne vnímali koučing ako metódu (rozhovor, vedenie), alebo ako nástroj na rozvoj alebo dosiahnutie cieľa.

V tabuľke 1 sú uvedené počty zamestnancov pre jednotlivé kategórie podľa toho, či zamestnanci absolvujú alebo neabsolvujú koučing.

Tabuľka 1: Počet zamestnancov pre jednotlivé kategórie definovania koučingu

	iné	rozhovor	rozvoj	vedenie	výkon	celkom
Zamestnanci využívajúci koučing		9	16	10	9	44
Zamestnanci bez koučingu	1	5	21	16	11	54
neuvedené	1			3	2	6
Celkový súčet	2	14	37	29	22	104

Zdroj: spracovanie autorom

Pri porovnaní celkového súčtu v jednotlivých kategóriách chí-kvadrát test preukázal rozdiely vo vnímaní koučingu. Štatisticky významne zamestnanci najčastejšie označili koučing ako nástroj rozvoja a najmenej ako rozhovor (tabuľka 2).

Tabuľka 2: Štatistické testovanie rozdielov početností

Kategórie koučingu	Početnosti	Očakávané početnosti	Štatistické ukazovatele testovania rozdielov početností	
vedenie	29	25,5	Chi-Square(a)	11,333
výkon	22	25,5	df	3
rozvoj	37	25,5	Asymp. Sig.	,010
rozhovor	14	25,5	Exact Sig.	,010

Zdroj: spracovanie autorom

Ako vidieť v tabuľke 3, zamestnanci využívajúci koučing ho kategorizujú častejšie ako rozhovor, na rozdiel od zamestnancov, ktorí koučing nevyužívajú. Dá sa povedať, že skúsenosť s koučingom nevlýva na rozdiel vo vnímaní koučingu ako nástroja rozvoja, dosahovania cieľov, alebo vedenia.

Tabuľka 3: Percentuálne rozdelenie kategórií koučingu podľa toho, či zamestnanci sú alebo nie sú koučovaní

	iné	rozhovor	rozvoj	vedenie	výkon	Celkom
Zamestnanci využívajúci koučing	0%	64%	43%	34%	41%	42%
Zamestnanci bez koučingu	50%	36%	57%	55%	50%	52%
neuvedené	50%	0%	0%	10%	9%	6%
Celkový súčet	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: spracovanie autorom

Ako ukazuje tabuľka 4, obidve skupiny zamestnancov vnímajú koučing predovšetkým ako nástroj rozvoja. Nekoučovaní zamestnanci oproti koučovaným vykazujú nižšie percento definovania koučingu ako rozhovoru.

Tabuľka 4: Percento kategórií koučingu vnútri skupín zamestnancov

	iné	rozhovor	rozvoj	vedenie	výkon	Celkom
Zamestnanci využívajúci koučing	0%	20%	36%	23%	20%	100%
Zamestnanci bez koučingu	2%	9%	39%	30%	20%	100%
neuvedené	17%	0%	0%	50%	33%	100%
Celkový súčet	2%	13%	36%	28%	21%	100%

Zdroj: spracovanie autorom

Štatistické overovanie rozdielov kategórií v skupinách zamestnancov nepreukázalo rozdiely v početnosti kategórií v prípade koučovaných zamestnancov. Ako ukazuje tabuľka 5, koučovaní zamestnanci uviedli proporčne vyrovnané všetky 4 kategórie chápania koučingu. Naopak, v skupine nekoučovaných zamestnancov sa preukázali rozdiely v uvádzaní jednotlivých kategórií (tabuľka 6). Nekoučovaní zamestnanci štatisticky významne menej často vnímajú koučing ako rozhovor a najčastejšie ho vnímajú ako nástroj rozvoja.

Tabuľka 5: Testovanie rozdielu početností kategórií koučingu v skupine koučovaných zamestnancov

	Početnosti	Očakávané početnosti		
vedenie	10	11,0	Chi-Square(a)	3,091
výkon	9	11,0	df	3
rozvoj	16	11,0	Asymp. Sig.	,378
rozhovor	9	11,0	Exact Sig.	,406
spolu	44			

Zdroj: spracovanie autorom

Tabuľka 6: Testovanie rozdielu početností kategórií koučingu v skupine koučovaných zamestnancov

	Početnosti	Očakávané početnosti		
vedenie	16	13,3	Chi-Square(a)	10,623
výkon	11	13,3	df	3
rozvoj	21	13,3	Asymp. Sig.	,014
rozhovor	5	13,3	Exact Sig.	,014
spolu	53			

Zdroj: spracovanie autorom

Výsledky preukázali, že nekoučovaní zamestnanci vnímajú koučing najčastejšie ako nástroj rozvoja a najmenej často ako metódu rozhovoru. Koučovaní zamestnanci uvádzajú rovnako často všetky 4 vyskytujúce sa kategórie chápania koučingu: vedenie, rozhovor, rozvoj, zlepšenie výkonu.

Možno teda povedať, že zamestnanci chápu koučingu aj ako nástroj rozvoja aj ako nástroj zlepšovania výkonu. Nedá sa však povedať, že by bolo vnímanie koučingu ako nástroja na podporu výkonu prevažujúce. Nakoľko prevažuje vnímanie koučingu ako nástroja rozvoja, dá sa povedať, že sme výsledkami podporili vnímanie koučingu ako motivačného prvku v práci.

Prekvapujúcim zistením bolo, že viac než štvrtina zamestnancov chápe koučing ako vedenie, usmerňovanie a učenie. Toto chápanie je v priamom rozpore s filozofiou koučingu ako otvoreného rozhovoru realizovaného na posilnenie reflexie klienta a jeho samostatného rozhodovania o vlastnom konaní a budúcich krokoch.

Do ďalšieho výskumu plánujeme vyhodnotiť ostávajúce otázky anonymného prieskumu a realizovať o analýzu súvislostí medzi koučingom a ukazovateľmi výkonnosti zamestnancov.

Literatúra

- ABBOTT, G. 2006. Coaching expatriate managers for success. In *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2006. Vol. 44, No. 3, p. 295-315. ISSN 1744-7941.
- BUCKHAM, R. 1990. Appraisal Training: Not Just for Managers. In *Training and Development Journal*. 1990. Vol. 44, No. 6, p. 18-21. ISSN 0041-0861.
- DRUCKER, P. 2012. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2012. 304 s. ISBN 978-80-7261-242-0.
- FELDMAN, D., & LANKAU, M. 2005. Executive Coaching : A Review and Agenda for Future Research. In *Journal of Management*. 2005. Vol. 31, No. 6, p. 829-848. ISSN 1557-1211.
- FISHER-EPE, M. 2006. *Koučování: zásady a techniky profesního dorování*. Praha : Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.

- GRIFFITHS, K., & CAMPBELL, M. 2009. Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. In *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2009. Vol. 7, No. 2. ISSN 1741-8305.
- HALPERN, D., & OSFSKY, S. 1990. A Dissenting View of MBO. In *Public Personnel Management*. 1990. Vol. 19, No. 3, p. 321-33. ISSN 0091-0260.
- HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum*. Praha : Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- RUSSELL-WALLING, E. 2012. *Manažment*. Bratislava : Slovart, 2012. 208 s. ISBN 978-80-556-0419-0.
- WAGNEROVÁ, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha : Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WHITMORE, J. 2009. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha : Management Press, 2009. 244 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

JUDr. Martin Miller, ACC.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne/City University of Seattle
Bezručova 64
911 01 Trenčín, Slovakia
E-mail: mmiller@upc.sk