

KOUČINGA LIETDERĪGUMS UN EFEKTIVITĀTE THE USEFULNESS AND EFFICIENCY OF COACHING

Marina Smirnova

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, marina8smirnova@gmail.com, Rēzekne, Latvija

Zinātniskā vādītāja: *Irēna Silineviča Dr.sc.ing. profesore*

Abstract. *The study examines the definitions of the concept of coaching and explores coaching opportunities for the development of human resources and organizational capacities, evaluates and summarizes the research base that provides proof of the effectiveness and efficiency of coaching.*

The research looks into the coaching definitions per se, coaching essence is being defined, and use of coaching methods is being justified for the organizational benefits such as effectiveness and staff's skills development. Recent scientific research is utilized to prove the efficacy of coaching for staff within the organization. The author's coaching definition was developed, which is the novelty of this work. Attention is paid to the development of coaching in the institutional and business environment of Latvia.

Keywords: *coaching, coaching culture, effectiveness, leadership, management.*

Ievads

Pētījuma aktualitāte. Mūsdienu pasauli raksturo liela turbulence: ir straujo, globālo, neatgriezenisko un bieži vien neprognozējamo pārmaiņu laiks ekonomikas, politikas, izglītības, informācijas tehnoloģiju, zināšanu jomās. Pārmaiņu vadībā organizāciju vadītājiem/līderiem ir būtiski apzināt, kritiski izvērtēt un ieviest jaunās vadības un darba metodes un stilus, jaunās filozofijas, kuras veicinās organizāciju adaptāciju šīm nemitīgajām pārmaiņām, konkurētspēju un kapacitātes stiprināšanu. Daudzi zinātnieki ir pētījuši koučinga atbilstību šo jautājumu risināšanai. Koučings gūst arvien lielāku popularitāti un tiek plaši pielietots dažādās nozarēs visā pasaulē, tomēr Latvijas biznesa un institucionālajā vidē koučinga iespējas nav pienācīgi novērtētas.

Pētījuma objekts – koučings

Pētījuma subjekts - koučinga lietderīgums un efektivitāte

Pētījuma mērķis – veikt koučinga lietderības un efektivitātes izpēti un analīzi.

Pētījuma uzdevumi:

1. Sniegt koučinga definīciju.
2. Veikt koučinga organizāciju un personīgo mērķu sasniegšanas efektivitātes izpēti zinātnieku skatījumā, savācot koučinga un koučinga kultūras lietderīguma un efektivitātes pierādījuma bāzi.
3. Izstrādāt priekšlikumus koučinga kultūras popularizēšanai Latvijā.

Darbā ietvaros pielietotas pētīšanas metodes: monogrāfiskā jeb aprakstošā metode un analīzes metode.

Pētījuma periods: 2000.–2017. gads.

Koučinga jēdziens un būtība

Mūsdienu pasaulē kouča profesija turpina ļoti strauji attīstīties, koučinga veidi var ļoti krāsi atšķirties, pasaulē veidojas un darbojas dažādas profesionālo kouču asociācijas un federācijas, koučingu plaši izmanto biznesa un organizāciju vadībā, izglītībā, medicīnā, kā arī citās jomās.

Veicot **koučinga jēdziena** analīzi, tika izpētītas Kembridžas vārdnīcas (*Cambridge dictionary, 2018*), Starptautiskās kouču Federācijas (*International Coach Federation, 2018*), kā arī citu autoru definīcijas (*Dyer, 2010, p. 190-195; Vitmors, 2013., 49.lpp.; Yeung, 2000, p. 8-11; Starr, 2008, p. 6; Ryder, 2018, p. 9; Peterson, 2000, p. 142; Дауни, 2017, с. 279*). Tās ir dažādas, bet tās neizslēdz viena otru, bet papildina, bagātina ar saturu. Pētot iepriekšminētās definīcijas, var secināt, ka autori, skaidrojot koučinga jēdzienu, īpaši uzsver šādus atslēgvārdus: **mērķu sasniegšana, attīstības un apmācības veicināšana, radošs domāšanas process, atbalsts, efektivitāte, partnerība, potenciālās spējas, apzināšanās, atbildība, sasniegumi.**

Darba izstrādes procesā tika izstrādāta arī autores definīcija: “Koučings ir attieksmes audzināšana pret sevi, citiem, darba pienākumiem, paaugstinot apzināšanās līmeni, personai veidojas lielāka atbildība par padarīto/ nepadarīto, kā arī vīzijas un iespējas, kā noteikt viedos mērķus un tos sasniegt. Koučinga process – tas ir ceļvedis pie labāka *Es*, pie savu potenciālo spēju atraisīšanās”. Tās **atslēgvārdi ir apzināšanās, atbildība, viedo mērķu noteikšana un sasniegšana**, kas, pēc autores pārlicības, arī ir būtiskākais koučingā.

Analizējot koučinga jēdziena interpretācijas un iedziļinoties procesa aprakstā un novērtējumā, ir jārezumē, kā koučinga pamatā ir komunikācija, attiecības starp klientu un kouču, kuras pamatojas uz uzticību, konfidencialitāti, kā arī savstarpējo cieņu un atbildību. Koučs sniedz atbalstu, iedrošinājumu, palielina klienta vērtību, motivāciju, iesaistīšanos domāšanas procesā un praktiskajā darbībā, bet vienīgi klients ir atbildīgs par pasākumu veikšanu vēlamo rezultātu sasniegšanu.

Koučinga efektivitāte un lietderība

Neskatoties uz acīmredzamo koučinga potenciālu un priekšrocībām, vēl pavisam nesen pietrūka pārlicinošu pierādījumu koučinga efektivitātei, kas arī kalpoja par koučinga pretinieku kritisko un negatīvo prognožu lielāko argumentu. Tā bija arī viena no visbiežāk minētajām problēmām koučinga jomā. Pēdējo gadu laikā koučinga attīstība tiek raksturota ar uzplaukumu zinātniskajos pētījumos par koučinga lietderības un efektivitātes jautājumiem.

Analizējot zinātniskus pētījumus par koučinga lietderību un efektivitāti tika secināms, ka:

- ✓ darba vietas koučingam ir pozitīva ietekme, koučings bija efektīvāks, ja to veica iekšējie treneri, kā arī koučings ir efektīvs gan, strādājot aci pret aci, gan izmantojot e-koučingu (*Jones, Woods, Guillaume, 2016, p. 270-275*);
- ✓ individuālais koučings bija visefektīvākā iejaukšanās (tas radīja lielu gandarījumu un bija izcilāks), lai veicinātu dalībnieku mērķu sasniegšanu, grupu koučings ir arī ļoti efektīvs, kā arī kouči nodrošina intelektuālu stimulēšanu un sniedz iedvesmojošu motivāciju (*Losch, Traut-Mattausch, Mühlberger, Jonas, 2016, p. 12-14*);
- ✓ ka dalība koučinga programmā organizatorisku izmaiņu laikā veicina mērķu sasniegšanu, uz risinājumu vērstu domāšanu, lielāku spēju pārvarēt pārmaiņas, kā arī paaugstina vadītāja pašefektivitāti un elastīgumu, samazina depresiju, trauksmi un stresu, kā arī paaugstina apmierinātību ar darba vietu (*Grant, 2013*);
- ✓ koučings telefonu sarunās arī ir efektīvs, tam ir nepieciešama un izstrādāta tehniskā pieeja (*Lynden, Avery, 2016, p. 5*);
- ✓ koučinga vadība bija pozitīvi saistīta ar darbinieku uzvedību, kam sekoja arī psiholoģiskā kapitāla pieaugums kouča/vadītāja un darbinieku attiecībās. Pētnieki ir atklājuši, ka starp koučingu darbavietā, darbinieku lomu uzvedību un psiholoģisko kapitālu pastāv kāda loģiska saikne (*Wang etc., 2017, p. 1657*);
- ✓ koučinga pielietošana personāla atlasē palīdz personāla nodaļas speciālistiem analizēt un mazināt problēmas, saistītas ar darbinieku atlasī, adaptāciju un noturēšanos darbā (*Černišova, 2017., 149.lpp.*);
- ✓ koučings veicina ne tikai darbinieku potenciāla izmantošanu, bet arī paaugstina darbinieku un vadītāju motivāciju, kas arī nosaka komandas darba efektivitāti. (*Никитина, Шаталина, 2007., с. 116*);
- ✓ koučinga prakse rada individuālu un organizatorisku efektivitāti un koučings palīdz vadītājiem uzlabot mērķu izvirzīšanas un sasniegšanas prasmes, bet vadītājam ir izšķirošā loma darbinieka efektivitātes veidošanā (*Shinde, 2017, p. 181-184*);
- ✓ koučings aizvien vairāk tiek izmantots valsts iestādēs, lai veidotu augstas veiktspējas komandas un uzlabotu starpinstitucionālo sadarbību (*Salmon, 2008, p. 15*).

Pēdējo gadu laikā pasaulē notiek strauja koučinga popularizēšana, no 2016.gadā tika runāts par koučinga nepārtrauktās vides vai koučinga turpināšanu (*coaching continuum*) jēdzienu. Tas nozīmē, ka pēdējo gadu laikā arvien vairāk cilvēku un organizāciju izmanto

koučinga pieejas un prasmes ārpus tradicionālā koučinga jēdziena konteksta. No pieejamajiem datiem tiek iegūts, ka uz 2016.gadu visā pasaulē bija aptuveni 53 300 profesionālo kouču. Izmantojot aptaujas rezultātu dalības koeficienta metodi, varēja secināt, ka pasaulē uz pētījuma laiku bija apmēram 10 900 vadītāji / līderi, kuri koučinga prasmes izmanto darba vietā. Šis aprēķins ir uzskatāms par orientējošo un pakļauts augstai nenoteiktības pakāpei (*International Coach federation, 2016, p. 20*).

Koučinga filozofijas un metožu atbilstību mūsdienas darba tirgum pierāda arī pasaules lielāko korporāciju koučinga izmantošana savā ikdienas darbā organizācijas mērķu sasniegšanai. A.Gurčeks rakstā "Vai Jūsu organizācijai ir jāizmanto iekšējie kouči?" (*Gurchiek, 2016*), analizējot 2016.gada Konkurences padomes valdes pētījuma rezultātus, secināja, ka uzņēmumi pievēršas iekšējam koučingam, lai veicinātu līderu attīstību un apmācītu vadītājus, kuri var strādāt kā kouči savās komandās. Koučings tiek integrēts pārmaiņu vadībā un tiek izmantots, lai attīstītu darbinieku karjeras iespējas. A.Gurčeka darbā tiek minēti arī citi koučinga labās prakses piemēri. Viens no tiem ir Google Guru programma. 2010.gadā *Google* tika ieviesta koučinga programma *Google karjeras Guru*, kura vēlāk tika paplašināta līdz *Guru-plus* ar 350 iekšējiem treneriem 60 birojos visā pasaulē. Kouču kompetencē ir 12 tēmas, saistītas gan ar darbinieku profesionālo izaugsmi, gan ar personīgās dzīves jautājumiem. Cilvēkkapitāla Konferences valdes izpilddirektore Luja Ābela (*Lui Abel*) atzīst, ka šī programma noteikti ir revolucionāra un jēgpilna (*Gurchiek, 2016*).

Antonijš Grants (*Anthony M. Grant*), pētot izpildvaras koučinga efektivitāti organizatorisko pārmaiņu laikā (*Grant, 2014, p. 274-276*) secina, ka koučinga atšķirīgie efektu izmēri arī palīdz uzsvērt, ka koučings nav „visaptveroša” panaceja – tam ir vislielākā ietekme uz tiem jautājumiem, uz kuriem tas ir vērsts. Tika pierādīts, ka izpildvaras koučings var uzlabot ar darbu saistīto mērķu sasniegšanu, uz risinājumiem vērstu domāšanu, attīstīt lielāku gatavību pārmaiņām, paaugstināt vadītāja pašefektivitāti un elastīgumu un samazināt depresiju, kā arī koučings pozitīvi ietekmē arī tādas jomas, kas nav saistītas ar darbu, piemēram, ģimenes dzīvi. Šī pētījuma dati arī ir atgādinājums koučiem un viņu klientiem par to, ka ir svarīgi skaidri definēt galvenos koučinga mērķus (*Grant, 2014, p. 274-276*).

2017.gadā *The Gallup Survey* veica pētījumu, kurā tika pierādīts, ka darbinieki, kuri darba procesā fokusējas uz savām stiprajām pusēm, darba procesā ir iesaistīti sešreiz vairāk (*Ebenezer, 2017*).

Koučingam līdzās bieži vien piemin arī mentoringu. Vissvarīgākās koučinga atšķirības no mentoringa ir mērķa fokusēšana, laika rāmēšana, strukturēts koučinga sesiju grafiks (*Lawson, 2009, p. 28-31*). Darba autore uzskata, ka nav pareizi koučinga efektivitāti un lietderīgumu salīdzināt ar mentoringu, kā arī citām mācīšanās un attīstības formu iespējām, jo katrai atbalsta formai ir savas funkcijas, mērķis, uzdevumi, fokuss. Vadītājam ir jāveic situācijas analīze, lai pieskaņotu tai visefektīvāko risinājumu. Bet viennozīmīgi, ka labam darbaudzinātājam (mentoram), konsultantam vai skolotājam, apmācāmo/klienta virzīšanai uz attīstību un iedvesmojošās motivācijas radīšanai augsto mērķu sasniegšanai, ir vērts pārzināt un izmantot arī kouča prasmes un kompetences.

Koučinga kultūra gūst arvien lielāku popularitāti. **Koučinga organizācijas kultūras** definējumu ir milzum daudz, bet, apkopojot tos, autore nonākusi pie secinājuma, ka tie ir uzņēmuma korporatīvās kultūras elementi, kuru mērķis ir veicināt organizācijas darbinieku izpratni, atbildību, iesaistīšanos un atbalstu. Mūsdienu līderim/koučam ir izvēle: izmantot koučinga metodes noteikto mērķu sasniegšanai /problēmu risināšanai vai ieviest un attīstīt koučinga kultūru organizācijā.

S. Robinsons definēja, ka organizācijām, kuras īsteno koučinga kultūru, jāatbilst vismaz pieciem no sešiem koučinga kritērijiem:

- 1) darbinieki augstu novērtē koučingu;
- 2) vadošie darbinieki novērtē koučingu;
- 3) organizācijai ir paredzētas budžeta pozīcijas koučingam;
- 4) koučings ir pieejams visiem darbiniekiem;
- 5) vadītāji vai iekšējie kouči iziet akreditēto kouču apmācību;

- 6) organizācijā darbojas visi trīs koučinga veidi (iekšējie kouči, praktizējošie ārējie kouči, kā arī vadītāji, kas izmanto koučinga prasmes).

Pētnieks norāda, ka šāda veida kultūra veicina labāku iesaistīšanos darba procesā, kas pozitīvi ietekmē arī organizācijas attīstību un finansiālo darbību (Robinson, 2018).

Duglass Ridls, analizējot koučinga kultūru, ir nonācis pie secinājuma, ka organizācijas kultūra ir daudz spēcīgāka nekā stratēģija un noturīgāka nekā vīzija, tā ietekmē to, kurš paliek, kurš aiziet un kā mēs veidojam savstarpējo komunikāciju (Riddle, 2016, p. 1). Tā ir vide, kas ļauj palielināt veikspēju vai to sagrauj (Ebenezer, 2017). D. Ridls pārliecinoši vēsta, ka kultūrā, kurā dominē koučinga domāšanas veids, līderi apliecina savu apņemšanos izprast citu cilvēku uzskatus un nodomus, veidot kopīgu izpratni un saskaņot to, kāda darbība notiks. (Riddle, 2016, p. 4).

Jau no 2012.gada saskaņā ar Lielbritānijas ikgadējo mācību un talantu aptauju, vadītāja kā kouča modelis tiek vērtēts kā viens no labākajiem mācību un talantu attīstības veidiem, un to tagad plaši izmanto šajā valstī (Filsinger, 2014, p. 189).

O. Aksjuka 2017.gada pētījumā tiek apgalvots, ka koučinga kultūras ieviešana organizācijā veicina šādas pārmaiņas:

- 1) mainās vadītāju pieņemto lēmumu ātrums un kvalitāte;
- 2) tiek izveidots vienots informācijas lauks;
- 3) palielinās komunikācijas līmenis, kā rezultātā samazinās disfunkcionālo konfliktu skaits un izturība pret izmaiņām;
- 4) pieaug darbinieku iesaistīšanās uzņēmuma biznesa procesos;
- 5) norisinās uzņēmuma darbinieku apzināta nepārtraukta profesionālā pilnveide, un katrs darbinieks ir atbildīgs par šo procesu un rezultātu visos līmeņos;
- 6) palielinās projektu attīstības un ieviešanas ātrums;
- 7) palielinās uzņēmuma elastība;
- 8) palielinās darbinieku apmierinātības līmenis;
- 9) pieaug klientu apmierinātība (Аксюк, 2017).

Runājot par koučingu, ir jāsaprot, ka pakalpojumu kvalitāti nosaka kouča profesionalitāte un kompetences, kuru pamatā jābūt kouča/vadītāja augsti attīstītam emocionālajam intelektam. Emocionālais intelekts tiek atzīts par veiksmīgāko līderu pazīmi. 2016.gada situāciju apraksta D.Ridls minot, ka tagad ir ievērojams pētījumu skaits, kas norāda uz komandu vadītāju/kouču spēcīgo ietekmi uz viņu komandu emocionālo klimatu un saikni starp emocionālo klimatu un komandas sniegumu (Riddle, 2016, p. 12-13). Pētījumā "Koučings kā mūsdienu tehnoloģija personāla motivācijas paaugstināšanai" ietvaros tika gūtas atziņas, ka attīstīts emocionālais intelekts ļauj vadītājam izmantot savas un darbinieku emocijas kā vērtīgu vadības resursu un, pateicoties tam, paaugstināt savas darbības, kā arī organizācijas efektivitāti (Нукитина, Шаталина, 2007., с. 117-120).

Ir nepieciešams apskatīt arī koučinga popularizēšanas šķēršļus Latvijā, kas ir raksturīgi un specifiski Latvijas valsts uzņēmumiem/organizācijām:

- 1) ārējo kouču pakalpojumu dārdzība, kas nav samērīga Latvijas valsts ekonomiskajai situācijai. Tādēļ ārējā kouča ārpakalpojumi nav pieejami plašam vadītāju/līderu lokam;
- 2) tiek konstatēts metodiskās literatūras par koučingu latviešu valodā trūkums, kā arī nav zinātnisko pētījumu par koučinga metožu pielietošanu un ieviešanu latviešu valodā, kas būtu pielāgots Latvijas uzņēmējiem un vadītājiem.

Ir krasas atšķirības koučinga pozīcijā pasaulē un Latvijā. Darbā tiek apkopota un pētīta nenozīmīga daļa ārzemju zinātnieku darbu, jo pētījumu par koučinga efektivitāti un lietderīgumu ir ļoti daudz. Latvijā koučings tikai sāk gūt popularitāti, ir zināms, ka daži uzņēmumi izmanto koučingu organizāciju attīstībai, bet trūkst statistikas datu šī jautājuma izpētei, jo bieži vien koučinga izmantošana ir konfidenciāla informācija.

Veicot koučinga teorētisko izpēti, secināms, ka vadītāja - kouča profesionālai kompetencei, kā arī emocionālajam intelektam un empātijai ir ārkārtīga svarīga nozīme. Koučings tiek koncentrēts uz cilvēka resursiem, rezultātiem, attīstību, tas tiek fokusēts nevis uz problēmām, bet uz iespējām, risinājumiem. Koučam ārkārtīgi svarīgi pārorientēt klientu, lai

viņš būtu gatavs pārformulēt to, ko potenciāli var definēt kā problēmu, par iespēju, risinājumu. Darba noslēgumā ir **ārkārtīgi svarīgi kritiski izvērtēt arī koučinga ierobežojumus. Būtiski atcerēties, ka koučings nestrādā ar psihopatoloģijām, tas nav domāts pagātnes traumu dziedināšanai, tā fokuss ir uz cilvēka tagadnes rīcību ar mērķi ietekmēt nākotni.**

Darbinieki ir organizācijas galvenie resursi, kas nodrošina organizāciju stratēģisko mērķu īstenošanu un organizācijas kapacitāti. Attīstot darbinieku resursus, uzņēmums iegūst ilgtspējīgas attīstības iespējas un konkurētspēju. Galvenā uzmanība ir jāpievērš koučinga kultūras integrācijai organizācijā, galvenokārt organizācijas darbinieku attīstībai. Organizāciju augstākajai vadībai, ka arī ikvienam darbiniekam ir jāatzīst un jāpieņem, ka lielākā koučinga vērtība ir tā, ka tas attīsta iesaistīto personu atbildību un apzināšanos, kas pozitīvi ietekmē gan darba rezultātus, gan organizācijas kultūras veidošanu, veicinot uzticību, integrāciju, kā arī savstarpējo cieņu un atbildību organizāciju locekļu starppersonu komunikācijā.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Koučings ir spēcīgs pārmaiņu vadības instruments, kas palīdz sasniegt organizācijas mērķus, pozitīvi ietekmēt cilvēkresursu attīstību, kā rezultātā tiek nodrošināta organizāciju konkurētspēja un kapacitātes attīstība.
2. Lielāko efektivitāti mērķu sasniegšanas procesā veicina iekšējo kouču darbība, ārējo kouču darbība arī raksturota pozitīvi, bet tai nav tik iedvesmojoša efekta.
3. Vislabākos rezultātus mērķu sasniegšanas procesā veicina individuālā koučinga pielietošana, kā arī grupu koučings. Pēc pētījumu rezultātiem – paškoučings arī ir efektīvs, bet nav pietiekošs augsto mērķu sasniegšanai.
4. Vadītājs kā koučs ir viens no efektīvākajiem vadības stiliem.
5. Īpaša uzmanība ir jāpievērš vadītāju/kouču emocionāla intelekta attīstībai.
6. Latvijā koučings nav guvis lielu popularitāti kouču pakalpojumu augsto izmaksu dēļ, trūkst arī metodisko materiālu koučinga izmantošanai vadībā un darbā latviešu valodā.

Priekšlikumi

1. Koučinga popularizēšanas un pieejamības nodrošināšanai Latvijas valsts līmenī jāveic koučinga integrēšanu Latvijas valsts augstākās izglītības iestādēs:
 - RTA akadēmiskās maģistra studiju programmas „Vadības zinātne” direktoram rast iespēju studiju programmā iekļaut studiju kursu „Ievads koučingā”, lai stimulētu koučinga disciplīnas integrēšanu Latvijas valsts augstākajā izglītībā un veicinātu zinātniski teorētisko un praktisko pētījumu izstrādi un publicēšanu par koučinga lietderīgumu un efektivitāti reģionālajā un Latvijas valsts mērogā. Ir jānodrošina iespēja pieteikties koučinga kursam ne tikai studentiem, bet arī kursa klausītājiem, pirms tā nodrošinot šīs informācijas publicitāti reģiona organizāciju vadītāju/uzņēmēju līmenī;
 - RTA Ekonomikas un pārvaldības fakultātes dekānam rast iespēju sadarbībā ar citām augstākās izglītības iestādēm Latvijā un pasaulē, kā arī aktīvi iesaistot koučinga praktiķus, organizēt starptautisku nekomerciālo konferenci “Koučinga iespējas organizācijas attīstībā”, kā arī publicēt un izplatīt konferences zinātnisko rakstu krājumu;
 - RTA Ekonomikas un pārvaldības fakultātes vadībai ir jāiniciē koučinga ieviešanas metodoloģijas izveide, kas būtu pielāgota Latvijas biznesa un institucionālai videi.
2. Latvijas valsts izglītības iestāžu vadītājiem sadarbībā ar koučinga praktiķiem veikt izglītojošo darbību, kas veicinās koučinga popularizēšanu uzņēmēju, valsts iestāžu vadītāju, studentu vidū, ļaujot piesaistīt jaunus speciālistus nozarei, kas savukārt veicinās koučinga ārpakalpojuma cenu korekciju atbilstoši valsts ekonomiskajai situācijai. Mērķis – pielāgot pakalpojumu Latvijas tirgus specifikai.
3. Lieliem Latvijas uzņēmumiem un organizācijām ir jāizvērtē iespējas izmantot ārējo un iekšējo kouču pakalpojumus, kā arī iegūt un attīstīt kouča/līdera prasmes un kompetences vadībā un darbā. Vidējiem/maziem uzņēmumiem, kā arī organizācijām ar ierobežotiem finanšu resursiem jāievieš un jāpielieto ikdienā vadības modelis „Līderis kā koučs”.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Cambridge dictionary (2018). *Coaching*. Retrieved 24.02.2018 from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/coaching>
2. Dyer, P. (ed., 2010). *The Good Trustee Guide*. London: NVCO. 287 p.
3. Ebenezer, G. (2017). *Positive Psychology: Strengths-Based Approach and Workplace Coaching*. Retrieved 24.02.2018 from <https://coachcampus.com/coach-portfolios/research-papers/gerald-ebenezer-positive-psychology-strengths-based-approach-workplace-coaching/>
4. Filsinger, C. (2014). The Virtual Line Manager as Coach: Coaching Direct Reports Remotely and Across Cultures. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 12, no. 2, pp. 188-202. Retrieved 20.05.2018 from <http://researchportal.coachfederation.org/MediaStream/PartialView?documentId=1890>
5. Grant, A.M. (2014). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, vol. 14, no. 2, pp.258-280. Retrieved 24.02.2018 from <http://www.tandfonline.com/>
6. Grant, A.M., Hartley, M. (2013). Developing the Leader as Coach: Insights, Strategies and Tips for Embedding Coaching Skills in the Workplace. *Journal Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 6 (2), pp. 102-115. Retrieved 24.02.2018 from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17521882.2013.824015>
7. Gurchiek, K. (2016). *Should Your Organization Use Internal Coaches?* Retrieved 20.01.2018. from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/pages/does-your-organization-use-internal-coaches.aspx>
8. International Coach Federation (2016). *Coaching Study Executive Summary*. Retrieved 24.02.2018 from https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_Executive_Summary_2.pdf
9. International Coach Federation (2018). *Definition of Coaching*. Retrieved 22.01.2018 from <https://coachfederation.org/about/>
10. Jones, R.J., Woods, S.A., Guillaume, Y.R.F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-Analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 89 (2), pp. 249–277. Retrieved 24.02.2018 from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12119>
11. Lawson, K. (2009). *Successful Coaching and Mentoring*. London: New Holland publisher. 240 p.
12. Losch, S., Traut-Mattausch, E., Mühlberger, M.D., Jonas, E. (2016). Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference. *Frontiers in Psychology*, vol. 7. Retrieved 24.01.2018. from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4853380/>
13. Lynden, J., Avery, R. (2016). Workplace Telephone Coaching Conversations: A Unique Institutional Practice as Revealed Through Interpretive and Empiricist Multi-Method Approaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 9, pp. 5-23. Retrieved 03.02.2018. from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17521882.2015.1105835>
14. Riddle, D. (2016). *Truth and Courage Implementing a Coaching Culture*, 18 p. Retrieved 21.05.2018. from <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/08/coaching.e-1.pdf>
15. Robinson, S. (2018). Research Links A Coaching Culture To Engagement And Revenue Growth. *The Case for a Coaching Culture*. Retrieved 20.01.2018. from <https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-case-for-a-coaching-culture>
16. Salmon, L.G. (2008). The Evolution of Coaching in the US Federal Government. *The International Journal of Coaching in Organization*, vol. 6 (1), pp. 7-17. Retrieved 20.01.2018. from https://icfmetrodc.org/images/meeting/081314/Communities_of_Practice/8.2014_salmon_coaching_in_government.pdf
17. Shinde, S. (2017). The Potential of Managerial Coaching for Employee Effectiveness: A Brief Review. *Indian Journal of Positive Psychology*, vol. 8(2), pp. 181-185. Retrieved 20.05.2018. from <https://www.questia.com/library/p439739/indian-journal-of-positive-psychology>
18. Starr, J. (2008). *Brilliant coaching. How to be brilliant coach in your workplace*. Harlow: Edinburgh Gate. 180 p.
19. Vitmors, Dž. (2013). *Koučings sasniegumiem*. Rīga: Zvaigzne ABC. 229 lpp.
20. Wang, Y., Yuan, C., Zhu, Y. (2017). Coaching Leadership and Employee Voice Behavior: A Multilevel Study. *Social Behavior & Personality: an International Journal*, vol. 45, no. 10, pp. 1655-1664. Retrieved 24.02.2018. from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e46141a9-3b57-4847-a071-e36e9ad1d1a2%40sessionmgr103>
21. Yeung, R. (2000). *Coaching people*. Oxford: How to book. 64 p.
22. Аксюк, О. (2017). *Коучинговая культура в компании: «Что», «Зачем» и «Как»*. Полученное 22.01.2018 из <http://icpcentre.com/blog/statyi/157-kouchingovaya-kultura-v-kompanii-chto-zachem-i-kak>
23. Дауни, М. (2017). *Эффективный коучинг. Технологии развития организации чернз обучение и развитие сотрудников в процессе работы*. Москва: Добрая книга. 279 с.

24. Никитина, Т.А., Шаталина, М.А. (2007). Коучинг как современная технология повышения мотивации персонала в организации. *Вестник Самарской Гуманитарной Академии. Серия Психология*, no. 2, стр. 115-121. Полученное 20.05.2018 из <https://cyberleninka.ru/article/v/kouching-kak-sovremennaya-tehnologiya-povysheniya-motivatsii-personala-v-organizatsii>

Summary

Human resources play a crucial role in the development of the organization's capacity. In order to ensure this, one must focus on the employee, the manager, and an environment, favorable to them for work and development, seeing, strengthening and using their strengths (potential) for the organization. The research "Coaching Efficiency and Effectiveness" conducted a study of coaching opportunities for the achievement of organizational goals and capacity building.

Theoretical studies of coaching were carried out:

- 1) Definitions of coaching have been researched, as well as the authentic coaching definition has been developed;
- 2) We collected and analyzed the experience accumulated in other countries in the application of coaching and creation of coaching culture;
- 3) Proposals for the promotion of coaching and its culture in the context of the Latvian state were developed.

The results of the research prove the usefulness and efficiency of the coaching and coaching culture. It is advisable to integrate coaching elements, methods, and coaching culture into day-to-day routine of the organization to support employees in job assignments, career development, motivation and staff retention.