

VYUŽÍVÁNIE INDIVIDUALIZOVANÉHO PRÍSTUPU V ROZVOJI ZAMESTNANCOV V PERSONÁLNEJ PRAXI

MARCELA HOLICKÁ

Príspevok sa zaoberá individualizovanými formami vzdelávania koučovaním a mentorovaním v kontexte vzdelávania zamestnancov vo firmách. Reflektuje spracovanie teoretických východísk zameraných na definovanie oboch foriem vzdelávania, vymedzenie ich funkcií, možných aplikačných oblastí, charakterizuje osobu vzdelávateľa (kouča a mentora), poukazuje na výhody i limity koučovania a mentorovania. V závere sa venuje príspevok porovnaniu koučovania a mentorovania s inými formami vzdelávania a oboch foriem navzájom. Cieľom príspevku je priniesť teoretický podklad pre jeho úspešnú aplikáciu v praxi.

Kľúčové slová: koučovanie, mentorovanie, kouč, mentor, poradenstvo, rozvoj osobnosti, individualizovaný rozvoj a vzdelávanie

Úvod

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov patrí k najvýznamnejším činnostiam v riadení ľudských zdrojov. Prispieva k zvyšovaniu pracovného výkonu a schopnosti zamestnancov flexibilne reagovať na zmeny, ktoré sa stávajú súčasťou každodenného fungovania firiem. Tie si uvedomujú, že investícia do ľudských zdrojov prináša z dlhodobého hľadiska úžitok. V poslednom období sa v oblasti rozvoja ľudských zdrojov začína sústreďovať pozornosť na individuálne potreby jednotlivcov, s prihliadaním a rešpektovaním ich situácie, podmienok a osobitostí učenia. To je príznačné pre individualizovaný prístup, ktorý je možné uplatňovať aj pomocou koučovania a mentorovania.

V odbornej literatúre, ale aj personálnej praxi sa stretávame s častým zamieňaním, prípadne spájaním koučovania a mentorovania. Pritom sa jedná o rozdielne formy vzdelávania, postavené na odlišných princípoch. Túto nejednoznačnosť v aplikácii oboch foriem je možné markantnejšie vnímať v domácom prostredí (v odborných zdrojoch i v samotnej praxi) pred zahraničným, kde je metodika prepracovanejšia a využívanjšia. Tento fakt môže byť podľa nášho názoru spôsobený nízkou frekvenciou využívania, nejasným chápaním a vzájomným, úzkym metodologickým prepojením. Z tohto dôvodu považujeme za potrebné správne vymedzovať, definovať koučovanie a mentorovanie v odborných prameňoch, poukazovať na ich vzájomné porovnanie a jasné odlišnosti. Týmto spôsobom poskytovať kvalitný podklad pre ich aplikáciu.

Koučovanie

Koučovania je v riadení ľudských zdrojov v poslednom období často skloňovaným termínom. Koučovaniu sa venuje veľa pozornosti v rôznych odborných publikáciách, realizuje sa množstvo odborných podujatí, ktoré podporujú jeho šírenie a využívanie. Empirický výskum a budovanie teórie však zaostáva za jeho využívaním v praxi.

Koučovanie, tak ako poukazujú odborné pramene (Feldmann, Lankau, 2005; Baek-Kyoo, 2005), sa v riadení ľudských zdrojov začína výraznejšie využívať v 70. rokoch 20. storočia v USA. Postupne sa dostáva do západnej a neskôr do strednej Európy ako forma vzdelávania, štýl riadenia a poradenstva. K frekventovanejšiemu využívaniu koučovania prispeli najmä výskumy. Tie poukázali na fakt, že príčiny, ktoré viedli až k 50% zlyhaniu manažérov v priebehu svojej kariéry, boli spôsobené neadekvátnymi manažérskymi kompetenciami (Hogan et al., 2007; Dotlich, Cairo, 2003). Z tohto dôvodu sa na rozvoj manažérov začali najímať externí konzultanti – koučovia, aj ako odpoveď na potrebu individualizovaného prístupu. Dnes sa koučovanie považuje za jednu z najefektívnejších a najpopulárnejších foriem riadenia a rozvoja ľudských zdrojov (Gale et al., 2002; Griffiths, Campbell, 2009).

Koučovanie definujú jednotliví autori rôznorodo. Na základe komparácie viacerých definícií (Fischer-Epe, 2006; Feldmann, Lankau, 2005; Griffiths, Campbell, 2009; Stacke, 2005; Withmore, 2004; Barták, 2007) je možné koučovanie vymedziť ako individualizovanú, cieľovo orientovanú formu vzdelávania, zameranú najmä na riešenie rôznych otázok a oblastí, ktoré vedú k osobnostnému, profesijnému rozvoju a maximalizovaniu potenciálu zamestnanca. Koučovanie využíva prvky dialogických metód, pričom sa jedná o vzťah kouča a koučovaného. Kouč koučovanému nedáva rady, návrhy, ale podnecuje ho vhodnými otázkami, aby hľadal riešenia sám, a tak preberal zodpovednosť za svoje riešenia. Kouč plne rešpektuje osobitosti a potreby koučovaného. Kouč nie je vo vzťahu nadradený, ale partner v rozhovore, ktorý motivuje, podporuje, pozorne počúva a je oporou.

Podľa počtu vzdelávaných rozoznávame koučovanie individuálne (koučovaná je iba jedna osoba) a skupinové (koučuje sa skupina zamestnancov naraz). Na základe osoby, ktorá koučovanie realizuje (kouča), ide o koučovanie externým, interným koučom a manažérom ako koučom, ktorý využíva koučovací prístup ako štýl riadenia.

Štýlov, smerov a koučovacích škôl je viacero (napr. Life koučing, Solution Focused Brief Coaching – na riešenie orientované koučovanie, NLP koučing apod.) (Feldmann, Lankau 2005; Neenan, Palmer, 2001). Koučovanie sa často krát prirovnáva k psychologickému poradenstvu. Mnohé koučovacie školy vychádzajú práve zo psychoterapeutických smerov, ako je napríklad Gestalt, systemické poradenstvo apod. Významné paralely je možné nájsť i s prístupom zameraného na človeka (PCA) v poradenstve (Merry, 2004; Výmětal, 1996). Od psychoterapie sa však odlišuje. A to najmä tým, že sa orientuje na budúcnosť a budúce správanie koučovaného.

Charakteristiky osoby kouča

Do procesu koučovania je zahrnutých viacero strán – kouč, koučovaný a zadávateľ (sponzor). Zadávatel', ktorým je zamestnávateľ koučovaného (firma, nadriadený) alebo je s ním v inom vzťahu (napr. oddelenie ľudských zdrojov), vstupuje do procesu koučovania so zákazkou pre kouča. Na základe požiadavky kouč zvažuje, či je schopný zákazku prijať

alebo nie. Úzky a zároveň rovnocenný vzťah, založený na partnerstve je medzi koučom a koučovaným. Tí sú najdôležitejšími osobami v procese vzdelávania.

Priebeh a výstupy z koučovania vo výraznej miere závisia od osoby kouča, ktorý je dôležitou súčasťou vzdelávacieho procesu. Kouča charakterizuje jeho kapacita pomôcť koučovaným stať sa výkonnejšími tak, aby napredovali vo svojich zručnostiach, ďalej schopnosť dodať koučovanému sebadôveru vo vlastný potenciál a chuť investovať energiu do výsledku (Stacke, 2005).

Z hľadiska osobnostných charakteristík by mal byť kouč silná, zrelá a pozitívne orientovaná osobnosť, schopná na sebe neustále pracovať a vzdelávať sa. Príznačné by pre kouča mali byť:

- zodpovednosť,
- otvorenosť a úprimnosť,
- rešpekt, tolerancia a citlivosť k druhým ľuďom,
- odstup a nadhľad,
- sústredenie sa na ciele a priority,
- férovosť,
- sebaovládanie,
- sebadôvera (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 67).

Kouč by mal mať rád ľudí, úprimne sa zaujímať o jednotlivca, jeho rozvoj a napredovanie. Mal by byť schopný zbaviť sa potreby druhých plne kontrolovať. Ku ďalším kompetenciám patria osvojené techniky vedenia koučovacieho rozhovoru, kladenia otázok, stanovenia cieľov, vytvárania kontraktu a hodnotenia procesu (Parma, 2006). Dôležitá je patričná skúsenosť s prácou s ľuďmi a ochota pracovať s kýmkoľvek bez ohľadu na pozíciu a profesiu koučovaného. Kouč nemusí rozumieť odbornej problematike činnosti koučovaného, ale musí byť schopný dopomôcť koučovanému k lepšiemu výkonu. Veľmi podstatným pre proces koučovania je filozofia kouča, ktorá pozostáva z jeho hodnôt, presvedčení a z dôvery v to, že koučovaný má všetky potrebné zdroje a rešpektovania základných princípov koučovania.

Prínosy a limity koučovania

Z hľadiska riadenia ľudských zdrojov sa vďaka koučovaniu zvyšuje efektívnosť vzdelávacích aktivít, plánovanie ľudských zdrojov, rozvoj ľudského kapitálu, podporuje kariérne plánovanie a nástupníctvo. Celkovým benefitom pre firmu je zvyšovanie produktivity, spokojnosti a motivácie kľúčových ľudí zamestnancov.

Na úrovni koučovaného môžeme, na základe komparácie odborných prameňov (Abbott et al., 2006; Gale et al., 2002), rozdeliť prínosy koučovania do troch oblastí:

- 1. Pracovný výkon** – zvyšovanie efektivity, produktivity, nachádzanie optimálnych riešení, zvyšovanie organizačných zručností a úspešnosti na pracovnej pozícii.
- 2. Rozvoj osobnosti** – príspevanie k zmene správania, budovanie interpersonálnych vzťahov, rozvoj emočnej inteligencie, tímovej spolupráce, schopnosti reagovať na zmeny a i. Závery z výskumu D. Halla (In: Feldmann, Lankau, 2005) poukazujú na to, že koučovanie prináša zvýšenie sebavedomia, sebauvedomenia a senzitivitu na druhých.
- 3. Osobná spokojnosť** – zvyšovanie výkonu a pozitívny rozvoj osobnosti vplývajú na celkovú spokojnosť jednotlivca. Koučovanie častokrát vedie k vytvoreniu synergie medzi pracovným a súkromným životom.

Ako sme spomenuli vyššie, cieľom koučovania 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. Tým 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.

Na efektivitu koučovania poukazuje aj samotná prax. Korporácie zvučného mena, ako napríklad IBM, Dell, Johnson & Johnson, Boeing, Motorola, apod., ktoré koučovanie využívajú ako nástroj rozvoja riadiacich pracovníkov, potvrdzujú, že sa im vypláca investovať do tejto formy vzdelávania (Feldmann, Lankau, 2005; Williams 2007).

Koučovanie je považované za veľmi prínosné, ale nie je „všielik“ na všetky situácie, témy, problémy a odstraňovanie medzier vo výkone zamestnanca. Má i svoje obmedzenia. Koučovanie nemusí byť pre každého pohodlné, nakoľko kouč otvára priestor s väčšou zodpovednosťou na strane koučovaného, kladie otázky, na ktoré sa môže ťažko odpovedať. 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. Ďalšou skutočnosťou, ktorá môže znižovať úspešnosť koučovania je neschopnosť reagovať na koučovanie (a to z dôvodu nedôvery v tento nástroj), 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 (Abbott et al., 2006). V prípade, že koučovaný nemá potrebné zdroje, motiváciu, môže ísť o vyčerpávajúci a málo účinný proces vzdelávania. K iným obmedzeniam môže patriť finančná náročnosť koučovania, realizovaného externým koučom a nízka profesionalita kouča.

Mentorovanie

Mentorovaniu sa, podobne ako v prípade koučovania, venuje viac pozornosti v zahraničí. V domácej literatúre nachádzame nepatrné zmienky a odkazy, prípadne sa oblasť riešenia zameriava len na definíciu pojmu. O nič väčšia pozornosť sa mentorovaniu nevenuje ani v personálnej praxi firiem a to napriek tomu, že je mentorovanie charakteristické svojou relatívnou nenáročnosťou na spôsob organizácie a realizácie, výraznou finančnou nezaťaženosťou a prínosom pre všetky zúčastnené strany.

Využívanie „novodobého“ mentorovania, ktoré sa aplikuje v personálnej praxi na rozvoj zamestnancov, sa datuje zhruba do rovnakého obdobia ako u koučovania. Rozmach mentorovania podporili výskumy, ktoré sa datujú od 80. rokov 20. storočia. Tie poukázali na fakt, že veľa vysoko postavených riadiacich pracovníkov prešlo v priebehu kariéry mentorovaním. Tí veria v prínos tejto formy vzdelávania (Kirchmeyer, 2005). Koncom 90. rokov sa mentorovanie stáva súčasťou selekčných kritérií pre výber zamestnávateľ a uchádzačmi o prácu (Gibson, Tesone, Buchalski, 2000; Bozeman, Feeney, 2007).

Mentorovanie je možné vymedziť ako dlhodobejší, intenzívny, dyadický vzťah, v ktorom viac skúsená osoba (mentor) poskytuje podporu a asistenciu menej skúsenému jednotlivcovi (mentorovanému) za účelom kariérneho rastu, profesijného a osobnostného

rozvoja mentorovaného. Pre mentorovanie je charakteristické individualizované a veľmi neformálne vzdelávanie realizované prevažne na pracovisku, s možným využitím rôznorodých metódik (Kunich, Lester, 1999; Hotár, Paška, Perhács, 2000).

Mentorovanie je možné rozdeliť na informálne a formalizované. Informálne nie je špeciálne organizované a nemá jasnú štruktúru. Jeho aktéri si neuvedomujú, že prebieha, resp. že sa jedná o konkrétnu formu vzdelávania. Formalizované má naopak ciele, organizáciu a jasne vymedzené role a zodpovednosti všetkých zapojených strán. Je súčasťou vzdelávacieho systému a stratégie firmy. Oblasť formalizovaného mentorovania sa venujeme v ďalšej časti príspevku.

Ciele, funkcie a aplikačné oblasti mentorovania

Ciele mentorovania vyplývajú z jeho samotnej definície. V prvom rade sa jedná o odovzdávanie odborných vedomostí a skúseností (profesijnej odbornosti), zdieľanie postojov, hodnôt, názorov, podporu a pomoc vzdelávanému (mentorovanému). Vychádzajúc z modelu N. Mertzovej (2004) a prístupu podľa K. Kram (Bozeman, Feeney, 2007) môžeme primárne ciele vymedziť prostredníctvom **funkcií mentorovania**:

- 1. Rozvoj profesijnej kariéry mentorovaného:** je zameraný na predávanie odborných vedomostí, zručností, skúseností za účelom rozvoja kompetencií a napredovania mentorovaného. Týmto sa prispieva k získavaniu a odovzdávaniu interného know-how medzi zamestnancami navzájom;
- 2. Psycho-sociálna podpora:** v sebe zahŕňa pomoc a podporu (ako napríklad empatia, zdieľanie pocitov, neistôt mentorovaného a budovanie sociálnych sietí) pre zvyšovanie osobnej efektívnosti a výkonnosti mentorovaného, a ujasnenie si identity v rámci firmy (Bozeman, Feeney, 2007).

Využívanie mentorovania je rôznorodé. N. Nigro (2008) uvádza rozvoj zamestnancov, podporu a pomoc marginalizovaným a znevýhodneným skupinám, multikulturálnu výmenu, podporu podnikania žien, rovesnícku a mládežnícku podporu. Fokusaním sa na osobnú prácu firiem môžeme aplikačné oblasti mentorovania konkretizovať nasledovne:

- adaptácia novo nastupujúcich zamestnancov,
- rozvoj talentov,
- kariérny postup/progres,
- manažérske programy,
- znalostný manažment (z angl. originálu *knowledge management*).

Veľký potenciál tejto metódy vnímame pri adaptácii nových zamestnancov, kedy je možné efektívne, podrobne a pomerne lacno zaškoliť zamestnancov tak, aby boli schopní samostatne a plnohodnotne zastávať pozíciu, na ktorú boli prijatí.

Charakteristika osoby mentora

V procese mentorovania je, zapojených viacero strán, a to mentor, mentorovaný, jeho nadriadený a koordinátor mentorovacieho programu. Najintenzívnejší vzťah je medzi mentorovaným a mentorom. Dôležitá je opäť osoba vzdelávateľa.

Ak by sme položili otázku „*Kto je mentor?*“, odpoveďou by pravdepodobne bolo: vplyvný, úspešný a skúsený zamestnanec firmy, ktorý je ochotný podporovať a napomáhať

svojmu menej skúsenému kolegovi. Z hľadiska charakteristiky by mal mentor byť rešpektovaný ako **osobnosť** a **odborník**, vybavený patričným know-how, skúsenosťami, vďaka ktorým je schopný dosahovať výborné výsledky a plnohodnotne zastávať svoju pracovnú pozíciu. Z hľadiska profesijnej odbornosti by mal mentor poznať problematiku (ktorá je predmetom mentorovania) po odbornej a procesnej stránke, poznať firemnú kultúru a mať vytvorenú sieť kontaktov. Tieto vedomosti a skúsenosti byť schopný odovzdať mentorovanému tak, aby ich porozumel a pochopil (Gibson, Tesone, Buchalski, 2000). Ako osobnosť by mal disponovať charakteristikami a kompetenciami, ktoré ho predurčujú k úspešnému zastávaniu roly vzdelávateľa – skúseného radcu a kolegu.

Mentorom býva spravidla manažér, priamy nadriadený, člen predstavenstva, špecialista, zriedkavo i externý spolupracovník (Kirchmeyer, 2005). Optimálny je mentor, ktorý sa nachádza v organizačnej hierarchii firmy o jeden až tri úrovne nad mentorovaným. V prípade, že je mentorom priamy nadriadený a má zdvojenú rolu.

Byť mentorom nie je jednoduchá a samozrejماً záležitosť. Mentor okrem svojich každodenných pracovných povinností musí plniť množstvo úloh vyplývajúcich z mentorovania.

Prínosy a limity mentorovania

Existuje veľa zámerov a prínosov v jednotlivých programoch mentorovania. Spoločnými, navzájom prekrývajúcimi prínosmi sú zvyšovanie výkonu zamestnancov a zachovanie retenencie. Ďalšie nemenej významné prínosy sú zreflektované v tabuľke č. 1. Tie sa odvíjajú od situácie, prostredia, povahy práce mentorovaného, cieľov, foriem a zámerov mentorovania. Prehľad v tabuľke č. 1 poukazuje na to, že mentorovanie má vysoký prospech pre všetky zainteresované strany a prínosy môžu významne prevyšovať výdaje na jeho realizáciu.

Tab. 1 Prínosy mentorovania pre zainteresované strany

Mentorovaný	Mentor	Firma
Nadobudnutie nových vedomostí a skúseností.	Možnosť uvedomovať si a odovzdať svoju profesijnú odbornosť.	Nástroj motivácie, zvyšovanie lojality zamestnancov.
Rýchlejšie preniknutie do praxe a zvýšenie produktivity.	Obohacovanie sa o nové riešenia problémov.	Prirodzené predávanie know-how a rozvoj zamestnancov.
Asistencia a spätná väzba, budovanie sebadôvery.	Zvyšovanie vlastnej prestíže.	Zvyšovanie výkonu a produktivity zamestnancov.
Získanie prehľadu.	Rozvoj mäkkých zručností (dovedností).	Rozvoj a podpora (udržanie) talentov vo firme.
Stanovovanie a dosahovanie kariérnych cieľov.	Vymanenie sa z bežnej rutiny, iný druh činností.	Tvorba prirodzených komunikačných sietí (sieťovanie).

Mentorovaný	Mentor	Firma
Rýchla adaptácia a socializácia, začlenenie sa do pracovného kolektívu.	Možnosť otestovať svoje vodcovské zručnosti/príprava budúcich lídrov.	Finančne nenáročný spôsob vzdelávania.
Lahšie riešenie zložitých úloh.	Revitalizovanie záujmu o prácu.	Prítťažlivosť firmy pre trh práce.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: Ehrich, L.C., Hansford, B. (1999). Mentoring : Pros and Cons for HRM. In *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online]. 1999, vol. 37, no. 3., p. 92–106 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <http://apj.sagepub.com/cgi/content/refs/37/3/92>>. Kirchmeyer, C. 2005. The effects of mentoring on academic career over time : Testing performance and political perspectives. In *Human Relations* [online]. 2005, vol. 58, no. 5, p. 637–660 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://hum.sagepub.cim/cgi/content/refs/58/5/637>>.

V súvislosti s výstupmi a výhodami pre mentorovaného bolo výskumom zistené, že výstupy polročného úspešného procesu mentorovania (v kontexte adaptácie novo nastupujúceho zamestnanca) boli ekvivalentné dvojročným pracovným skúsenostiam zamestnanca bez mentorovania na rovnakej pozícii. Mentorovaný tak mohol venovať viac pozornosti plneniu pracovných úloh a tráviť menej času učením sa ako jednotlivé činnosti vykonávať (Gibson, Tesone, Buchalski, 2000; Hezlett, 2005).

Aplikácia mentorovania nie je samovoľná, ale vyžaduje si patričnú pozornosť. Na to, aby bol program úspešný, je potrebná viditeľná, kontinuálna pomoc vyššieho manažmentu, dlhodobý strategický plán zlepšovania a udržiavania programu mentorovania ako formy vzdelávania v rámci firmy. Nedodržanie tejto podmienky môže byť prvou príčinou neúspechu mentorovacieho programu. Na strane firmy môže ďalej dochádzať k potenciálnym nezdarom v prípade, že je program slabo plánovaný, implementovaný a monitorovaný. K neúspechu môže prispievať aj zlá organizácia priebehu mentorovania, (napríklad vynechaná časť procesu), nejasnosť cieľov programu, jeho netransparentnosť, nedostatok komunikácie, nedobrovoľnosť v programe a neslobodná voľba svojho partnera.

Elementárnou, ale častou chybou býva nevedomosť toho, čo má mentor a mentorovaný robiť – čo sa od nich očakáva. Zo strany mentorovaného môže byť problematické odmietanie odporúčaní, návrhov, rád mentora u mentora túžba po nadvláde a využívanie svojho statusu.

Spoločné prieniky a rozdiely koučovania a mentorovania

Koučovanie a mentorovanie ako individualizované formy vzdelávania majú veľa spoločného. Z hľadiska svojej formy, metodiky, obsahu a využitia majú v porovnaní s inými formami využívanými v rozvoji ľudských zdrojov k sebe najbližšie (Baek-Kyoo, 2005). N. Nigro (2008) uvádza, že kouč – manažér môže byť svojmu podriadenému mentorom. Zároveň mentor môže využívať koučovací prístup v súvislosti s vedením rozhovoru, kladením otázok a podporovaním mentorovaného, aby nachádzal vlastné cesty riešenia.

Koučovanie a mentorovanie umožňujú jednotlivcovi i firme, v ktorej zamestnanec pracuje, dosahovať stanovené ciele a využívať plný potenciál ľudského kapitálu. Prvky, ktoré spoločne zdieľajú, vymedzujú rôzne pramene (Ehrich, Hansford, 1999; Hopkins-Thompson,

2000), a to: rozvoj osobnosti, zvyšovanie výkonnosti zamestnanca a využitie jeho potenciálu, rozvoj kompetencií, podpora v kontinuálnom sebarozvoji, priebeh procesu vzdelávania, identifikácia rozvojových potrieb, podpora pri stanovovaní a naplňaní cieľov vedúcich k trvalej zmene, využívané metódy a nástroje, ako napr. rozhovor, kladenie otázok, hodnotenie priebehu a dosiahnutých výsledkov, individualizovaný, podporujúci a nehodnotiaci prístup, vytvorenie partnerského vzťahu založenom na rešpekte a dôvere, pochopenie situácie vzdelávaného, rozvoj lídrov a i.

Významným spoločným prienikom koučovania a mentorovania je **rozvoj osobnosti človeka**. Ten sa realizuje prostredníctvom individualizovaného, partnerského prístupu a vzdelávania.

Ako sme spomínali v úvode, obe formy sa navzájom často krát zamieňajú. Koučovanie býva nadradeným pojmom mentorovania, resp. je mentorovanie uvádzané ako synonymický výraz. Ďalej je možné sa stretnúť s frekventovaným porovnávaním, prípadne odvodzovaním definície mentorovania a koučovania od seba navzájom (Feldman, Lankau, 2005; Williams, 2007). Na zamieňanie, resp. synonymické poňatie oboch pojmov poukazuje aj N. Nigro (2008), ktorý uvádza, že mentorovanie je viac neformálne s otvoreným koncom ako koučovanie. Táto teoretická nejednoznačnosť vplýva na ich aplikáciu v personálnej praxi.

Rozdiely medzi koučovaním a mentorovaním vymedzuje tabuľka č. 2. Z nej nevyplýva, že rozdiely sa nachádzajú najmä v organizácii vzdelávacieho procesu, cieľoch, obsahu, spôsobe vzdelávania a v prístupe vzdelávateľa. Mentor je expertom v danej oblasti, v ktorej vzdeláva svojho zverenca, čo kouč byť nemusí. Ten by mal disponovať zručnosťami a skúsenosťami vo vedení rozhovoru a bohatými poznatkami o človeku. Profesionálna odbornosť

Tab. 2 Rozdiel medzi koučovaním a mentorovaním

Koučovanie	Mentorovanie
Zameranie na špecifické oblasti a ciele.	Širokospektrálne zameranie preberaných tém.
Zameranie sa na výkon, produktivitu a osobnostný rozvoj.	Zameranie na kariérny a osobnostný rozvoj.
Orientácia na prítomnosť.	Orientácia na budúcnosť.
Podrobne monitorovaný, formálny.	Voľnejší, neformálnejší.
Zmena myslenia, správania a postojev.	Osvojenie si nových zručností a spôsobov riešenia.
Vlastné nachádzanie riešení na svoju situáciu.	Odvzdávania profesijnej odbornosti, podpora v sociálnych sieťach.
Krátkodobý (3–12 mesiacov).	Možný dlhodobý (3 mes. – s otvoreným koncom).
Platená služba.	Neplatená služba (dobrovoľná báza).
Kouč pochádza z interného, častokrát z externého prostredia.	Mentor = interný zamestnanec.
Zodpovednosť za výstupy nenesie koučovaný.	Zodpovednosť za výstupy nesie mentor.

Zdroj: Vlastné spracovanie

kouča spočíva skôr vo facilitovaní vzdelávania cez diskusiu a hľadanie riešení. Prírodná skúsenosť kouča s daným odvetvím a pozíciou môže byť prínosná pre proces koučovania. Tu je ale dôležité, aby kouč neskĺzaval do dávania rád. Ak má jedinca zároveň aj kouča a mentora, kouč môže byť nápomocný pri objavovaní praktickej aplikácie poznatkov, ktoré získal od mentora (Abbott et al., 2006). Podľa nášho názoru je táto aplikácia možná i v prípade kvalitného mentora a dobre nastaveného mentorovacieho vzťahu.

Rozdiely medzi koučovaním, mentorovaním a inými formami vzdelávania

Z hľadiska vymedzenie koučovania, mentorovania, ich prienikov a rozdielov, považujeme za potrebné aj ich porovnanie s inými formami vzdelávania.

Jednotliví autori oddeľujú koučovanie a mentorovanie od iných individualizovaných foriem vzdelávania ako je konzultačná činnosť, poradenstvo (Mertz, 2004), tútoring (Parse, 2008), kurzy a poukazujú na ich časté zamieňanie. Charakteristiky a rozdiely medzi vybranými formami vzdelávania poukázaním na výhody i nevýhody uvádzame v tabuľke č. 3. Z nej vyplýva, že v porovnaní s konzultáciou a kurzami, kde si zamestnanec dokáže pomerne rýchlo osvojiť nový repertoár techník, nástrojov a spôsobov, ako riešiť danú situáciu, sú mentorovanie a koučovanie zdĺhavejšie, ale z hľadiska prínosu účinnejšie. A to najmä preto, lebo nové nástroje nemusia vždy vzdelávanému „sedieť“ alebo byť aplikovateľné. Koučovanie (najmä) a mentorovanie pracuje s trvalou zmenou, ktorá sa častokrát odohráva na úrovni identity a osobnosti človeka. Poradenstvo a terapia, ktoré taktiež pracujú s identitou človeka, sú v niektorých prípadoch vhodné, ale častokrát sa nezameriavajú na pracovnú oblasť, nakoľko riešia osobnostné problémy a témy jedinca. Metodika a princípy môžu byť u niektorých psychoterapeutických škôl veľmi podobné s koučovaním a mentorovaním. V koučovaní a mentorovaní sa častokrát využívajú poznatky zo psychológie, psychologického poradenstva a terapie.

Tab. 3 Porovnanie rôznych foriem vzdelávania

Kurzy	Koučovanie a mentorovanie
<ul style="list-style-type: none"> – Cieľom je odovzdávanie metód, techník, získanie zručností, schopností. – Využívajú sa pri modernizácii, zmene postupov, procesov a pracovnej funkcie. – Skupinové, krátkodobé a relatívne finančne nenákladné. – Ich obsah má všeobecný charakter, nie je vždy prispôbené individuálnym potrebám. – Obsah môže byť izolovaný od reality na pracovisku – riziko nízkeho transferu nadobudnutých zručností do praxe. – Nerozvíjajú sa nimi osobnostné a charakterové oblasti. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rozvoj kompetencií a maximalizovanie potenciálu. – Zvyšovanie výkonnosti a eliminácia špecifických problémov výkonu. – Volí sa individualizovaný prístup. – Poskytuje vzdelávanému kontakty a siete a možné zdroje pre ďalšie napredovanie. – Podpora samostatnosti pri riešení problému (iné v porovnaní s konzultáciou, kedy problém rieši osoba v role konzultanta). – Vykonávané v skutočnom prostredí. – Zamerané na prítomné a budúce správanie. – Finančná a časová nákladnosť. – Nároky na motiváciu vzdelávaného a profesionalitu vzdelávateľa.

Konzultácie	Poradenstvo a terapia
<ul style="list-style-type: none"> – Rozvoj organizačnej praxe, procesov a štruktúry. – Rola viac strategická a často používaná na podnietenie a navrhnutie rozsiahlych programov zmeny. – Konkrétne rady a návrhy, odporúčania odborníka na danú oblasť. – Konzultant rieši konkrétny problém, projekt, situáciu, nezvyšuje tak úroveň zručností a znalostí zamestnanca. – Riešenie závisí od vedomostí, skúseností konzultanta (tie môžu byť limitované). 	<ul style="list-style-type: none"> – Preskúmanie osobných záležitostí a problémov prostredníctvom diskusie s cieľom zvýšiť pochopenie alebo rozvinúť väčšie seba – uvedomenie. – Cieľom poradenstva je priviesť klienta pomocou na seba zameraného konania ku dosiahnutiu jeho cieľa. – Zaoberá sa minulosťou jedinca, kde sa hľadajú príčiny. – Primárne nerieši otázky výkonu a kompetencií. – Ide hlboko do osobnosti človeka. – Možnosť vnímania, že človek nie je „v poriadku“.

Zdroj: Upravené podľa: What are Coaching and Mentoring? In *The Coaching & Mentoring Network* [online]. Aktualizované 1999 [cit.2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/WhatAreCoachingAndMentoring.htm>>.

Koučovanie a mentorovanie sa vo vzdelávaní v našich podmienkach využívajú oveľa menej ako iné formy, ako napríklad kurzy a poradenstvo. Tento stav pretrváva i napriek výskumným zisteniam, ktoré poukazujú na to, že koučovanie a v tesnom závese i mentorovanie sú vnímané manažérmi ako jedny z najefektívnejších foriem manažérskeho vzdelávania (Potašová, 2007).

Záver

Ľudský kapitál patrí k najcennejším zdrojom, ktorým konkrétna firma disponuje. Jeho rozvoj by mal byť jednou z oblastí, ktorej by mala firma venovať významnú pozornosť. Maximalizovanie tohto kapitálu, a teda aj potenciálu zamestnancov, umožňuje individualizovaný prístup nielen v riadení, ale aj vzdelávaní. Z hľadiska rozvoja a vzdelávania zamestnancov je individualizovaný prístup príznačný pre koučovanie a mentorovanie, ktoré si kladú za cieľ zvyšovanie potenciálu, vedomostí, zručností a kompetencií zamestnancov.

Problematicke koučovaniu a mentorovaniu sme sa venovali aj v našom príspevku, v ktorom bolo našim zámerom priniesť jasné teoretické a metodologické vymedzenie. Taktiež poukázať na vzájomné prieniky a rozdiely, ktoré sú častým dôvodom nesprávneho chápania a zamieňania nielen oboch foriem navzájom, ale aj s príbuznými formami vzdelávania a odvetviami, ako napríklad lektorovanie, poradenstvo a psychoterapia. Z prezentovaných informácií vyplýva, že koučovanie a mentorovanie sa i napriek svojej prepojenosti odlišujú a ich správna aplikácia, implementácia do stratégie rozvoja ľudských zdrojov vedie k dosahovaniu firemných cieľov i k rozvoju osobnosti jednotlivcov.

LITERATURA

- ABBOTT, G. N. et al. (2006). Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online], 44(3), 295–315 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://apj.sagepub.com/cgi/content/refs/44/3/295>>.
- BAEK-KYOO, J. (2005). Executive coaching : A Conceptual Framework from an integrative Review of Practice nad Research. *Human Resource Development Review* [online], 4(4), 462–488 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://hrd.sagepub.com/content/refs/4/4/462>>.
- BOZEMAN, B., FEENEY, M. K. (2008). Mentor Matching: A „Goodness of Fit“ Model. *Administration and Society* [online], 40(5) [cit. 2008-10-31]. Dostupné na internete: <<http://aas.sagepub.com/cgi/content/refs/40/5/465>>.
- BARTÁK, J. (2007). *VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ*. PRAHA: ALFA PUBLISHING.
- DOTLICH, D. L., CAIRO, P. C. (2003). Why CEO's Fail: *The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top and How to Manage Them*. USA: Jossey-Bass.
- EHRICH, L. C., HANSFORD, B. (1999). Mentoring: Pros and Cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources* [online], 37(3), 92–106 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <http://apj.sagepub.com/cgi/content/refs/37/3/92>.
- What are Coaching and Mentoring? *The Coaching & Mentoring Network* [online]. Aktualizované 1999 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/WhatAreCoachingAndMentoring.htm>>.
- FELDMAN, D. C., LANKAU, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* [online], 31(6), 829–848 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/refs/31/6/829>>.
- FISCHER-EPE, M. (2006). *Koučování : Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál.
- GALE, J. et al. (2002). Who, What, Where, When and How. International Coaching Federation [online]. Aktualizované v marci 2002 [cit. 2009-08-20]. Dostupné na internete: <<http://www.coachfederation.org/includes/docs/004CoachingPracticesStudyGaleMar02.pdf>>.
- GIBSON, J. W., TESONE, D. V., BUCHALSKI, R. M. (2000). The Leaser as Mentor. *Journal of Leadership and Organizational Studies* [online], 7(3), 56–67 [cit. 2009-08-20]. Dostupné na internete: <<http://www.jlo.sagepub.com/cgi/content/abstract/7/3/56>>.
- GRIFFITHS, K., CAMPBELL, M. (2009). Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* [online], 7(2), [cit. 2009-08-20]. Dostupné na internete: <<http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingmentorovanie>>.
- HEZLETT, S. A. (2005). Protégés' Learning in Mentoring Relationship: A Review of the Literature and an Exploratory Case Study. *Advances in Developing Human Resources* [online], 7(4), 505–526 [cit. 2009-10-26]. Dostupné na internete: <<http://adh.sagepub.com/cgi/content/refs/7/4/505>>.
- HOGAN, R. et al. (2007). *The Hogan Guide*. USA: Hogan Assessment Systems.
- Hopkins-Thompson, P. A. (2000). Colleagues Helping Colleagues: Mentoring and Coaching 2008. *NASSP Bulletin* [online], 84(617), 29–36 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://bul.sagepub.com/cgi/content/refs/84/617/29>>.
- HOTÁR, V. S., PAŠKA, P., PERHÁCS, J. et al. (2000). *Výchova a vzdelávanie dospelých*. Andragogika: Terminologický a výkladový slovník. Bratislava: Media Trade.
- KIRCHMEYER, C. (2005). The effects of mentoring on academic career over time: Testing performance and political perspectives. *Human Relations* [online], 58(5), 637–660 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://hum.sagepub.com/cgi/content/refs/58/5/637>>.
- KUNICH, J. C., LESTER, R. I. (1999). Leadership and the Art of Mentoring: Tool Kit for the Time Mashine. *The Journal of Leadership Studies* [online], 6(1/2), 17–35. [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://jlo.sagepub.com/cgi/reprint/6/1-2/17>>.
- MERRY, T. (2004). *Naučte sa byť poradcom*. Bratislava: Ikar.
- MERTZ, N. T. (2004). What's a Mentor, Anyway? *Educational Administration Quarterly* [online], 40(4), 541–560 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://eaq.sagepub.com/cgi/content/refs/40/4/541>>.
- NEENAN, M., PALMER, S. (2001). *Cognitive Behavioural Coaching*. Association for coaching [online], [cit. 2009-11-20]. Dostupné na internete: <<http://www.associationforcoaching.com/pub/CBC03.pdf>>.
- NIGRO, N. (2008). *The Everything Coaching and mentoring book: Increase productivity, foster talent, and encourage success*. Avon, Massachusetts: AdamsMedia.
- PARMA, P. (2004). *Jak si vybrat vhodného kouče*. Český systemický a konstruktivistický portál [online], [cit. 2009-08-07]. Dostupné na internete: <<http://www.systemic.cz/document/choicecoach.pdf>>.

- PARSE, R. R. (2008). A Humanbecoming Mentoring Model. *Nursing Science Quarterly* [online], 21(3), 195–198 [cit. 2008-10-26]. Dostupné na internete: <<http://nsq.sagepub.com/cgi/content/refs/21/3/195>>.
- POTAŠOVÁ, B. (2007). Formy a metódy vzdelávania manažérov na Slovensku. Názory manažérov na ich vzdelávanie. *Vzdelávanie dospelých*, 12(1), 76–87.
- STACKE, E. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.
- SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. (2007). *Koučování v manažérské praxi*. Praha: Grada Publishing.
- VYMĚTAL, J. (1996). *Rogersovská psychoterapie*. Praha: Český spisovatel.
- WILLIAMS, R. (2007). *The second-fastest growing profession*. International Coach Federation [online]. Aktualizované 4. apríla 2007 [cit. 2009-08-19]. Dostupné na internete: <<http://www.coachfederation.org/includes/docs/063Thesecondfastestgrowingprofession2007.pdf>>.
- WITHMORE, J. (2004). *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press.

USE OF INDIVIDUALIZED APPROACH IN DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN PERSONNEL PRACTICE

M. HOLICKÁ

ABSTRACT

Article deals with methods of individualized education coaching and mentoring in the context of development of employees. Reflects the theoretical resources dedicated to coaching and mentoring, their functions, potential application areas, definition of coach and mentor, highlights the benefits and limits of both methods. In conclusion it is described the contribution of coaching and mentoring comparison with other methods of education and both methods of each other. The article aims to provide a theoretical basis for its successful application in practice.

Key words: Coaching, mentoring, coach, mentor, counseling, development of personality, individualized development

ANWENDUNG EINES INDIVIDUALISIERTEN ANSATZES ZUR ANGESTELLTENFÖRDERUNG IN DER PERSONALPRAXIS

M. HOLICKÁ

ABSTRAKT

Der Beitrag befasst sich mit Formen der individuellen Ausbildung mit Hilfe von Coaching und Mentoring im Rahmen der Firmenausbildung. Er reflektiert die theoretischen Ansätze zur Definition beider Ausbildungsformen, definiert deren Funktionen, beschreibt mögliche Anwendungsgebiete, charakterisiert die Person des Auszubildenden (Coach und Mentor), unterstreicht die Vorteile und Grenzen von Coaching und Mentoring. Zum Schluss des Beitrags wird Coaching und Mentoring mit anderen Formen der Bildung und beide Formen untereinander verglichen. Der Artikel zielt darauf ab, eine theoretische Grundlage für deren erfolgreiche Anwendung in der Praxis zu bilden.

Schlüsselwörter: Coaching, Mentoring, Coach, Mentor, Beratung, Persönlichkeitsentwicklung, individualisierte Entwicklung und Bildung

Mgr. Marcela Holická Ph.D., odborný konzultant v oblasti ľudských zdrojov, Assessment Systems Slovakia, holicka@asystems.cz