

# KOUČING AKO EFEKTÍVNY NÁSTROJ REPRODUKCIE ĽUDSKÉHO KAPITÁLU

## COACHING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR REPRODUCTION OF HUMAN CAPITAL

Anton Korauš - Veronika Jenčová – Andrea Gaal

---

### **Abstract**

Human capital represents a set of practical knowledge, acquired skills and learned abilities of individuals who have increased the potential productivity of the individual and so allows him to get an adequate income in exchange for work. Along with land, labor, physical capital and technological progress, human capital is another determinant of economic growth. Also thanks to human capital the technological advance and the efficiency of physical capital are progressively increasing as well as a labor productivity growth.

Just to reveal predisposition of an individual, properly defining life plans and career development of effective start-up of the individual in today's dynamically developing world, there could help a coaching. This modern science supports the development of skills and abilities of individuals, encourages man-thinking and so helps him to realize more clearly the context, increase his internal engagement and improve work performance. It serves to develop skills and competencies, human potential change in attitudes and motivation for individuals, employees, managers, as well as groups. Coaching is a method which works specifically with the release and strengthening human potential. It uses several techniques to draw. The most basic is that by asking questions to encourage man-thinking, which helps him to realize clearer context to increase its internal commitment, improving and solve problems while using man internal motivation.

Nowadays, coaching is an important part of human resources development and the field of coaching is developing dynamically with the efforts of organizations to enhance the performance of their staff which will ultimately increase the reproduction of human capital.

**Key words:** human capital, carrier, coaching, couch,

**JEL Code:** J24, M12, M53

---

## Úvod

Ľudský kapitál má pozitívny vplyv na hospodársky vývoj, ako aj ďalšie nepriame pozitívne dopady na kvalitu života spoločnosti. Na ľudský kapitál vplýva celková výchova človeka, typ vzdelania ako aj kultúra. Taktiež neustála práca na rozvoji jedinca je jedným z atribútov reprodukcie ľudského kapitálu. V užšom ponímaní to znamená pracovať s každým človekom, vychovávať ho a vzdelávať s čím úzko súvisí kariéra jedinca. Práve kariéra ako úspešný postup v službe, povolání resp. životné zamestnanie jedinca by mala maximalizovať potenciál jedinca, vrodené schopnosti, získané zručnosti, zvyšovať jeho produktivitu a určovať adekvátny príjem jedinca výmenou za prácu.

Každý jednotlivec by teda mal mať svoj životný plán úzko spätý so svojou kariérou. Aby bol jednotlivec v harmónii v pracovnom živote a zároveň v súkromnom živote je potrebné, aby si zadefinoval vlastnú víziu, poslanie a ciele v jednotlivých oblastiach života. Práve na odhalenie predispozícií jedinca, správnom zadefinovaní životného plánu a efektívnom naštartovaní vývoja kariéry jedinca v dnešnom dynamicky sa rozvíjajúcom svete môže dopomôcť koučing. Táto moderná veda podporuje rozvoj schopností a zručností jednotlivcov, podnecuje premýšľanie človeka, čím mu pomáha jasnejšie si uvedomovať súvislosti, zvyšovať svoju vnútornú angažovanosť a zlepšovať výkon práce. V súčasnosti je koučovanie dôležitou súčasťou rozvoja ľudských zdrojov a oblasť koučovania sa dynamicky rozvíja s úsilím organizácií zvyšovať výkon svojich pracovníkov čím sa v konečnom dôsledku zvyšuje reprodukcia ľudského kapitálu.

V uplynulom desaťročí došlo k obrovskému nárastu koučovania vo firemnom kontexte (Feldman a Lankau, 2005; van Woerkom, 2010). Globálny prieskum uskutočnený v rokoch 2008/2009 ukázal, že existuje asi 18.000 obchodných koučov v rámci Európy, a že koučovanie je široko prijímané a používané ako obchodný nástroj vo všetkých krajinách západnej a severnej Európy (Bresser, 2009). Jedným z dôvodov prečo sa koučovanie stalo takým všadeprítomným fenoménom sú prísluby zmeny a teda zlepšenia hospodárskych výsledkov. Organizácie sú presvedčené, že budú ťažiť zo zlepšenej efektívnosti vedenia, vyššieho výkonu, zvýšenej schopnosti vzdelávania, ktoré bude lepšie fungovať a väčšieho počtu kompetentných zamestnancov. Ďalším dôvodom je to, že koučing spĺňa súčasné potreby organizácií pre profesijný rozvoj pracovných síl (Filler-Travis a Lane, 2006). Dnešná generácia pracovníkov má vysoké očakávania ohľadom investície organizácie do ich kariérnych schopností (De Hauw a De Vos, 2010), vrátane troch spôsobov vedomostí: vedieť prečo, vedieť - ako a vedieť komu (DeFillippi a Arthur, 1994). Tieto dôvody spolu so

súčasným rýchlo sa meniacim prostredím, presvedčili korporácie, aby nahradili konvenčné „to isté je vhodné pre každého“ individualizovanými vývojovými a školiacimi programami, ktoré sú pružnejším nástrojom zvyšovania výkonnosti - koučingom.

## **Metodológia**

V tomto článku vychádzame z rozsiahlych a starostlivých rešerší rôznych príspevkov, časopisov, katalógov a on-line databáz, ktoré sme používali na vyhľadávanie, pričom apriori je venovaná pozornosť priamemu používaniu slov "kouč", "koučovanie". Skúmame významy týchto slov prostredníctvom názorov, opisov, pripomienok zo strany rôznych autorov v kontexte koučingu ako efektívneho nástroja reprodukcie ľudského kapitálu. Taktiež porovnávame aj súvis historických významov k modernému používaniu slov "kouč", "koučovanie". Zároveň sa usilujeme o predstavenie opisného elaborátu založeného na praktickom výskume a použití rozsiahlej literatúry ktorú sme čerpali z niektorých nedávnych výskumov. Konštatujeme, že významy koučovania sa menili v priebehu času najmä v praxi, ale i v teórii. Najvýznamnejším konštatovaním je to, že praktické aplikácie a skúsenosti predbiehajú teoretickú platformu.

## **1 Historické aspekty**

Hodnota koučovania je všeobecne uznávaná u zamestnávateľov aj zamestnancov, ktorí prešli tréningovými procesmi. V literatúre sa často argumentuje tým, že zlepšením individuálneho profesionálneho výkonu a spokojnosti, obchodným koučovaním sa môže prispieť k organizačnej efektívnosti. Becker (1964) tvrdí že, organizačný výkon možno zlepšiť zvýšením ľudského kapitálu, a síce nahromadením vedomostí, zručností, talentu, a know-how zamestnancov. Coff (1997) poukazuje na to, ľudský kapitál je odlišný od ostatných kategórií hmotného majetku na základe toho, že majú k dispozícii slobodnú vôľu a mobilitu. Charakteristickým pre súčasnú pracovnú silu, ktorá je koučovaná je to, že sa môže rozhodnúť, kde chce využívať novo získané zručnosti a vedomosti. Generácia pracovníkov na prelome storočia a tisícročia má vysokú úroveň kariérizmu, ktorá je definovaná ako "kozmpolitná stratégia kariéry s dôrazom na preferenciu pre zmenu organizovania frekvencie ako sa dostať dopredu" (De Hauw a De Vos, 2010, s.295), a má tendenciu prijať myšlienku bezhraničnej kariéry (Dries, et al, 2008 ; Tomlinson, 2007).

Koučovanie existuje už príliš dlho na to, aby bolo chápané ako výstrelok riadenia (Cavanagh; citovaný v Filler-Travis a Lane, 2006, s.23), stále je ešte možné do značnej miery

túto oblasť vnímať ako oblasť, ktorá je nedostatočne skúmaná (Felman & Lankau, 2005; Kilburg, 2000; van Woerkom, 2010). Literatúra z praktických výstupov a skúseností stále prevyšuje výstupy z akademickej sféry oveľa rýchlejším tempom, hlavne z dôvodu že koučovanie v praxi je priamo naviazané na nutnosť prísnejšie vykonanej práce (Felman & Lankau, 2005; Filler-Travis & Lane, 2006).

Vzťahy v koučovaní možno charakterizovať ako kritické faktory úspešného koučovania (Bluckert, 2005), avšak naďalej vznikajú obavy z deficitu akademických štúdií (O'Broin & Palmer, 2006). Koučingové organizácie sú stále v malej miere súčasťou akademickej platformy.

Bluckert (2004) vo svojom článku diskutoval o súčasných a budúcich trendoch v oblasti koučingu a tvrdí, že zatiaľ čo ponuková strana na koučovanie trhu rýchlo rastie, strana dopytu je tiež stále aktívnejšia a prezentuje otvorené otázky ohľadne porovnávaní cien, posúdenia efektivity a účinnosti, ako aj špecifických otázok týkajúcich sa postupov a techník koučovania. Koučovanie dnes potrebuje určite viac úsilia o ďalšie objasnenie očakávaní od klientov a podporu informačných možností.

V tejto časti sme vychádzali z teórie a prejavu koučovania, z ktorých je väčšina postavených na základe skúseností z praxe. Koučing začal postupne od roku 1990 získavať popularitu a celá plejáda autorov a výskumníkov sa pokúsila charakterizovať kľúčové prvky koučovania na základe ich vlastných skúseností, názorov a postojov. Vybudoval sa celý rad teórií o koučovaní, ktoré sú síce vzhľadovo diverzifikované, ale vo svojej podstate sú konvergentné. Účelom tohto krátkeho prehľadu literatúry je triedenie podľa rôznych názorových prístupov s cieľom názorového prepojenia na jednom viac či menej spoločnom základe s akcentom na významné diferencie medzi praktickými a teoretickými výstupmi.

## **2 Koučovanie v korporátnom kontexte**

Slovo "tréner", v jeho rudimentárnom význame, sa môže odkazovať na určitý druh prepravy, ktorý "vedie cennú osobu z miesta kde on alebo ona je na miesto, kde on alebo ona chce byť" (Witherspoon, 2000). V tejto súvislosti vyčnieval z tohto špecialista "koučovania", ktorý môže byť v súčasnosti použitý na vyjadrenie procesu pomocou, ktorého sú ľudia vybavení vedomosťami, zručnosťami a príležitosťami, ktoré potrebujú na dosiahnutie žiaducich osobných a / alebo organizačných cieľov (Feldman a Lankau, 2005). Táto štúdia sa zameriava na obchodné tréningy čo je relatívne rodiacasa a neustálená doména v porovnaní s jeho športovým náprotivkom.

V roku 1990 sa objavil pojem obchodný koučing a bol popísaný Shermanom a Freasom (2004), s použitím metafory Divokého západu, ako hranice do značnej miery nepreskúmanej, chaotickej, ktorá nesie so sebou ešte mnohé riziká. V roku 2004 sa už na výskum koučovania vynaložili vysoké ročné výdavky v objeme cca 1 miliarda USD, a to je len výsledok v Spojených štátoch amerických. V súčasnej dobe veľké spoločnosti ako IBM, Bristol-Myers Squibb a mnoho ďalších sa rozhodli bežne ponúkať koučovanie v rámci exekutívne rozvojové programy (Feldman a Lankau, 2005). Kým koučovanie ako obchodný nástroj pokračuje k získaniu legitimacy (Coutu a Kauffman 2009), určite stále volá po svedomitom skúmaní toho, ako a čo to môže prispieť k zlepšeniu osobných ako aj firemných výsledkov.

Existuje pomerne málo ciest a spôsobov ako definovať koučovanie, v závislosti na prvkoch koučingu, ktoré chce spisovateľ zdôrazniť. Extrahovaním z množstva definícií, je možné identifikovať niekoľko kľúčových komponentov koučovania, ktoré sa väčšina z výskumníkov snaží riešiť. Po prvé, koučovanie je profesionálny vzťah medzi koučom a koučovaným, ktorý je charakterizovaný reciprocitou a silným zdôraznením dôvery a odhodlania. Vzťahy viažuce sa k procesu koučovania môžu byť užitočným nástrojom zmeny (O'Broin a Palmer, 2006). Po druhé, koučovanie je individualizovaný proces, ktorý sa týka využitia náradia a nástrojov pre konkrétnu osobu so vzájomne stanovenými definovanými cieľmi. Po tretie, výsledok koučingu môže byť dosiahnutý prostredníctvom systematického akčného plánu. Koučovanie riadi aktivity a zdroje jednotlivca, ako je čas a energia smerujúca k zlepšeniu osobnej efektivity. Môže to tiež byť vnímané ako osobný vzdelávací proces, ktorý prispieva k celkovej úrovni vzdelania organizácie, kde je zamestnaný koučovaný. V súlade s touto identifikáciou koučingových zložiek je Feldmanov (2001) článok, v ktorom bolo podobne poukázané na tri kľúčové prvky:

- manažér koučingu – systém one-on-one založený na poradenstve o otázkach súvisiacich s prácou
- zakomponovanie použitia 360°-vej spätnej väzby o silných a slabých stránkach vedúcich pracovníkov a ich východiskový bod
- cielene zlepšiť efektivitu manažérov v ich súčasnej pozícii

Potom, čo je vyššie uvedené vyriešené, bude nasledovať diskusia na základe troch kľúčových prvkov, menovite vzťahy v koučovaní, koučovanie procesu a výsledok koučovania.

### 3 Vzťahy v koučovaní

Vzťahy v koučovaní sú, ako ich Passmore (2007) nazýva "partnerstvo" medzi koučom a koučovaným, ktoré určuje do značnej miery úspech koučovania projektu (Bluckert, 2005; Kilburg, 1996b), a preto musí byť stanovené pred každým zahájením hlbšej práce. Kouči sú často pri prvom kontakte predstavovaní ako poradcovia so širokými skúsenosťami v oblasti riadenia, organizačnej politiky a niekedy dokonca ako špeciálny expert s odbornými znalosťami v oblasti organizácie koučovaného (Levinson, 1996). Hrajú úlohu poradcu a poradcu-darcu a poskytujú svoje poznatky o obchodnej a pracovnej psychológii smerom ku koučovaným. Vzhľadom k tomu, že koučovanie funguje predovšetkým prostredníctvom poskytnutej dôležitej spätnej väzby pre klienta (Hall, Otazo a Hollenbeck, 1999), efektívne koučovanie vyžaduje koučov, ktoré majú byť považovaní za zasvätených a spoľahlivo informovaných, pretože spätná väzba musí byť dobre prijatá u koučovaných osôb.

To však neznamená, že "víťazstvo" je podpora koučovaného (t.j. dôvera v kompetencie a schopnosti kouča), predstavuje to len podmienku pre úspešné koučovanie. Kouč potrebuje pokračovať v práci na "budovaní" vzťahu, ktorý zahŕňa vzájomnú dôveru, rešpekt, otvorenosť, poctivosť (t.j. dôvera v integritu kouča) (Bluckert, 2005; Passmore, 2007). Na jednej strane, tréner je podporný mentor, ktorý počúva a umožňuje koučovaným ukázať ich zraniteľnosť. Na druhej strane, kouč je tu preto, aby poskytoval komentáre k správaniu koučovaného a inicioval myslenie koučovaného. Bluckert (2005) poukazuje na to, že jednou z najdôležitejších a aj najťažších úloh kouča (okrem mnohých iných) je nájsť rovnováhu medzi podporou a výzvou.

Ako slovo "partnerstvo" samo o sebe už môže naznačovať, vzťah medzi koučom a koučovaným musí byť viac kolegiálny a rovnocenný ako dominantný alebo autoritatívny (Levinson, 1996). Podobne Hall, Otazo a Hollenbeck (1999) tvrdili, že koučovanie nie je jednosmerná cesta učenia, v ktorom kouči zdieľajú svoje znalosti a poznatky so svojimi klientmi, aby predvádzali lepšie výkony. Namiesto toho je to obojstranné učenie, v ktorom sa kouči tiež učia od organizácií (firiem) a ich klientov o produktoch a službách, ktoré poskytujú, čo determinuje proces koučovania.

Hoci vzťahy pri koučovaní sú svojou povahou dôverné a súkromné medzi koučom a koučovaným, v prípade koučovania firemných projektov kouč, koučovaný a organizácia koučovaného vytvárajú vzťah v rámci trojuholníka, ktorý ďalej komplikuje prácu kouča. Tréner má uspokojiť klienta, je to čo Sherman a Freas (2004) popisujú ako súbor požiadaviek

a potrieb zúčastnených strán, zvyčajne zahŕňa nadriadeného, manažéra a / alebo HR manažéra koučovaného a hľadá riešenie v súvislosti s konfliktom záujmov, ktoré by mohli vzniknúť vo vzťahovom trojuholníku.

Koučovaní môžu využiť možnosť trénovať ich individuálne problémy, ktoré môžu alebo nemusia mať vplyv na najdôležitejšie alebo základné výsledky organizácie. V dôsledku toho v spoločnostiach tiež rastie obava z potenciálneho rizika, že sa koučing dostane mimo kontroly (Filler-Travis a Lane, 2006).

Externí tréneri, na rozdiel od svojich vnútorných náprotivkov, sú vnímaní tak, že majú menšie výhody, pokiaľ ide o pochopenie vnútornej politiky a podpory súladu medzi osobnými a organizačnými cieľmi (Hall, Otazo a Hollenbeck, 1999; Schnell, 2005). Na druhej strane, externí kouči majú väčšiu autonómiu pri rozhodovaní o tom, aké činnosti trénovať, vykonávať a sľúbiť a tiež väčšiu anonymitu informácií získaných počas procesu koučovania. Feldman a Lankau (2005) očakávajú, že v porovnaní s trénermi najatými manažérmi samotnými, najatí externí tréneri budú zdržanlivejší, pokiaľ ide o role, ktoré hrajú a rozsah činností, ktoré môžu vykonávať. Organizácia by tiež mala obmedziť program koučovania na začiatku platnosti zmluvy z obáv, že ich najlepšie talenty by mohli byť "trénovaní smerom k odchodu zo zamestnania" (Filler-Travis a Lane, 2006).

#### **4 Proces koučovania**

Druhý kľúčový prvok sa koncentruje na to ako koučovia vykonávajú trajektóriu koučovania.

Všeobecne platí, že je možné pri koučovaní postupovať v nadväznosti na štyri stupne (Feldman a Lankau, 2005; Thach, 2002) uvedené nižšie:

1. Etapa uzatvárania dohôd: tréner stretáva klienta (individuálny klient a / alebo klient organizácie) diskutovať, rozvíjať, a vyjednať zmluvu o koučovaní, ktorá zahŕňa ciele, odhadované zdroje, časové rámce, dohodnuté pravidlá, záväzok mlčanlivosti, potenciálne metódy a náklady na koučovanie. V tejto fáze sa všetky tri strany, kouč, koučovaný, a organizácia koučovaného podieľajú na vytváraní podmienok pre koučovanie a základov vzťahov v koučovaní.
2. Etapa zberu dát: koučovaní sú hodnotení a analyzovaní pomocou nástrojov, ako je osobnosť a zoznam zručností, 360° spätná väzba, rozhovor jeden na jedného s trénerom a so zodpovedným manažérom, kolegami, zákazníkmi a niekedy aj rodinou a priateľmi klienta. Kouč tu môže uľahčiť a posilniť vplyv spätnej väzby s koučovaným jeho/jej silné a slabé stránky pracovného výkonu a prepojenia koučovaného na

pracovisku. V definícii o koučovaní Witherspoon (2000) akcentuje že, táto fáza si kladie za cieľ poskytnúť platné informácie o klientovi, čo umožňuje voľbu a vnútorný záväzok k akčnému plánu v neskoršej fáze.

3. Fázy koučovania: kouč a koučovaný si sadnú na prediskutovanie a analyzovanie výsledných údajov a stanovujú akčný plán na zlepšenie súčasného stavu a odstránenie zistených problémov. Pokrok koučovaného sleduje jeho nadriadený a / alebo HR manažér.
4. Hodnotiaca fáza: tréner završuje koučovacie sedenie s preskúmaním možností na celkové zlepšenie efektivity koučovaného pri práci. Obvykle nadriadený koučovaného a / alebo HR manažér bude opäť zapojený na prerokovanie výsledkov koučovania. V tejto fáze sa koučovaný prenesie späť do organizačného systému, v ktorom on alebo ona našla novú perspektívu, ktorá umožňuje efektívnejšie pracovné správanie alebo postoje.

Počas obdobia pre uzatváranie zmlúv je dôležité, aby sa kouč a koučovaný spoločne rozhodli na obojstranne prijateľnom koučovacom programe založenom na potrebách koučovaného. Witherspoon (2000) ďalej rozlišuje štyri situačné faktory, ktorých cieľom je vyhodnotiť potreby koučovaného:

- Jasnosť: do akej miery príslušné strany (nadriadený, iní) pochopili obchodné dôvody pre koučovanie, primárne zameranie koučovania, konkrétne tréningové ciele, atď.
- Konsenzus: do akej miery sa príslušné strany dohodnú na obchodných dôvodoch pre koučing, primárnom zameraní koučovania, opatrenia pre dosiahnutie úspechu, atď.
- Záväzok: do akej miery príslušnej strany sa zaviazali k dosiahnutiu cieľa, a priebežne vyhodnocovanie svojho výkonu.
- Kontrola: Do akej miery sú príslušné strany presvedčené, že stanovené tréningové ciele sú realistické a dosiahnuteľné.

Tieto štyri situačné faktory sú veľmi previazané: akonáhle najdôležitejší faktor, cieľ jasnosti jestanovený správne (tj. strany jasne vedia, čo je vzájomne definovaný úspech a ako ho dosiahnuť) je pravdepodobné, že bude nasledovať vyššia miera zhody, previazanosť a kontrola. Je nevyhnutné, aby všetky strany usilovali o vysokú jasnosť cieľov predtým ako sa dostavia výsledky koučovania.



## 5 Výstupy z koučovania

V nadväznosti na ciele koučingu prídu očakávané výsledky. Hall, Otazo, & Hollenbeck (1999) klasifikujú výsledky koučovania do štyroch typov "Protean učenia", s aspektmi profesijného i osobného života koučovaného v krátkodobom a dlhodobom horizonte účinkov: pokiaľ ide o pracovné správanie, koučovaní sa naučia lepšie v krátkodobom horizonte a sú schopní sa prispôbiť lepšie v dlhodobom horizonte; pokiaľ ide o ich osobný život, stávajú sa viac trpezliví a istejší a striedanie postojov zase vedie k zmene identity v dlhodobom horizonte. Podobne, Witherspoon (2000) pozitívne hodnotí koučing z pohľadu dvoch osobných výsledkov - účinné opatrenia a učenie agility. Inými slovami, koučovaní po obdržaní dôležitej spätnej väzby o ich osobnosti a profesionálnom výkone, ktoré nie sú bežne k dispozícii pre priateľov a rodinu, sú schopní dosiahnuť viac a učiť sa lepšie. Táto zmena v účinnosti sa môže chápať aj ako výsledok pomoci, ktorého získajú nové perspektívy o sebe. Celkovo možno konštatovať, že koučovaní si viac uvedomujú svoje vlastné správanie ako dôsledok procesu koučovania (Truijen a van Woerkom, 2008); uskutočňujú viac pozorovaní, majú väčší záujem a sú zvedaví na ich vlastný tréningový proces, objavujú nevyužitý potenciál, naučia sa riešiť svoje vlastné problémy vďaka ich zvýšenému sebedovetiu a rozšíreniu kompetencií. Všetky vyššie uvedené zmeny v správaní a postojoch činia koučovaných pružnejšími, lepšie pripravenými na organizačné zmeny a teda vhodnejších pre rýchlo sa meniace požiadavky a potreby prostredia (Feldman a Lankau, 2005; Hall, Otazo, a Hollenbeck, 1999).

Vo väčšine prípadov je koučing vnímaný ako účinný zásah, a to nielen pre vlastný vývoj, ale aj pre ciele organizácie. V zásade platí, že prispieva k zlepšeniu profesionálneho výkonu a osobnej spokojnosti koučovaného, koučovanie môže priniesť zlepšenie efektivity v rámci organizácie koučovaného (Kilburg, 1996b). Firmy sú ochotné investovať čas a peniaze na koučovanie, pretože veria, že osud úspechu či neúspechu organizácie je úzko spätý s jeho účinným vedením (Kilburg, 1996a). Napríklad koučovanie môže pomôcť tam, kde firemní predstavitelia nemajú osobnú pohnútku alebo snahu o zvýšenie úrovne organizačnej kultúry a tímovej súdržnosti pre vytváranie strategického plánu pre celú spoločnosť (Stern, 2004). Manažéri sa tiež môžu dozvedieť od trénerov efektívny spôsob, ako komunikovať so svojimi podriadenými, aké sú ich očakávania a získanie spätnej väzby od nich (Stern, 2004, Witherspoon, 2000).

Koučovanie je "forma aktívneho učenia, ktorá prenáša zásadné komunikačné a vzťahové zručnosti" (Sherman a Freas, 2004, s. 3). Prostredníctvom práce na vzťahoch klientov s ostatnými a ich schopnosti využívať prostriedky okolo nich, koučovanie môže byť užitočné nielen pre koučovaných pre získanie pocitu kontroly nad prostredím a získania uspokojenia zo svojej práce, ale aj pre organizácie, ktoré chcú eliminovať ostré hrany lídrov a zlešiť vzťahy s kolegami (Feldman, 2001).

Korporácie používajú koučing na to, aby plnili svoje ciele pri rozvíjaní talentov (Filler-Travis a Lane, 2006, Witherspoon, 2000), k posilňovaniu vedomostí svojich zamestnancov, k posilneniu výkonnosti organizácie a príprave kádrov pre kľúčové pozície (Sherman a Freas, 2004) a na súlad s potrebami a požiadavkami spotrebiteľov (Belás at al. 2016).

## **Záver**

Koučovanie ako manažérsky nástroj môže organizácii bez problémov dodávať požadovanú kvalitu prostredníctvom pripravených zamestnancov pre perspektívne lepšie výsledky. Aj keď táto logika platí vo väčšine prípadov, je možné argumentovať, že neberie ohľad na nezávislosť a mobilitu koučovaných ako jedincov, ktorí majú slobodnú vôľu a tým aj priestor na rozhodovanie. To, čo zamestnanci robia so svojimi trénermi je v skutočnosti investícia do vlastných profesijných kompetencií, odráža ich vlastné správanie, ich osobné pohnútky a ich prepojenia na pracovisku. Pracujú spoločne so svojím trénerom na poznaní - prečo (tj, presvedčenie, hodnoty a identita s kultúrou firmy zamestnaného) s vedomím - ako (tj kariérne relevantné zručnosti a znalosti súvisiace s pracovným miestom) a vedieť - komu (tj budovanie kariéry pre relevantnú sieť) (DeFillippi a Artura 1994, Arthur, Claman a DeFillippi, 1995). V skutku, organizácia predpokladá, že učením sa lepšie prispôbi rýchlo sa meniacemu prostrediu tým, že kreslí výučbu ich jednotlivého zamestnanca (Weick, 1996). Takže firmy uskutočňujú prienik do rozšírených kompetencií z trénovaných zamestnancov a ich asimiláciu do časti firemnej kultúry a celkového know-how.

Nová perspektíva čelí výzvam na trhu práce, ktoré neexistujú v čase istoty zamestnania a hierarchickej štruktúry spoločnosti. Ďalej im umožňuje riadiť svoju kariéru inteligentne bez ohľadu na organizačné hranice. Vedieť, prečo nadobudnuté kompetencie spochybňujú predstavu o kariérnom bezpečí a stálom zamestnaní. Vedieť, ako kompetencie podporujú tvorbu pracovného stabilizátora na dosiahnutie vedomosti, zručnosti a schopnosti nad rámec potrieb aktuálnej pracovnej situácie. Zistenie Ito a Brotheridge (2005) hovorí, že

investície do kariérnej prispôsobivosti a pružnosti zamestnancov prostredníctvom profesionálneho rozvoja môžu zvýšiť úsilie organizácie napredovať a ponechať východiskové zámery. Zvýšený záväzok je vzhľadom ku skutočnosti, že organizácie sponzorujú príležitosti pre rozvoj kariéry zamestnancov a títo na oplátku pre organizáciu sa správajú efektívne. Koučovanie, ako určitý druh profesijného rozvoja, môže uľahčiť mobilitu koučovaného a bezbariérovu podporovať kariérne vzory.

Výkon organizácie je určovaný predovšetkým jej "ľudským kapitálom" (pozri Becker, 1964) alebo "inteligentným kapitálom", ktorý je, ako Sherman a Freas (2004) napísali, zdroj považovaný za nie menej vzácny než peniaze samotné, môže možno predpokladať, že by spoločnosti nemohli byť spokojné ak by videli ich najlepších odchádzať zo svojej práce a to najmä pracovníkov, do ktorých "investovali". Vo všeobecnosti možno konštatovať, že organizácie sú konfrontované s dilemou pri rozhodovaní, či investovať do profesionálneho rozvoja svojich zamestnancov. Ak "riadenie kariéry je riadením procesu rizík" (Baruch, 2006), možno potvrdiť, že koučovanie môže vytvoriť pridanú hodnotu tým, že pomáha optimalizovať výsledky organizácie ale súčasne vytvára zaujímavý personálny produkt pre trh a ďalej kladie otázku, kto napokon zaplatí účet?

Kariéra a jej plánovitý priebeh má nepopierateľný a obrovský význam pre jednotlivcov i pre organizáciu. Najvýznamnejším aspektom kariéry pre jednotlivca je možnosť realizácie jeho komplexného potenciálu, dosiahnutie pocitu sebauspokojenia, vedomie jeho vlastného prínosu pre ostatných – rodinu, známych i spolupracovníkov v organizácii.

S kariérou úzko súvisí koučovanie, ktoré je definované ako cielené uvoľňovanie a posilňovanie rozvojového potenciálu človeka, ktoré sa uskutočňuje priamo v praxi pri práci koučovaného človeka za účasti odborníka na koučovanie, kouča. V oblasti rozvoja moderného manažmentu a pracovníkov v organizácii ide teda o cielené uvoľňovanie a posilňovanie rozvojového potenciálu človeka. Pomáha rozvíjať potenciál pracovníka a umožňuje maximalizovať jeho výkon.

Koučing sa bude aj naďalej vyvíjať, rozvíjať a expandovať fenomenálnou rýchlosťou (pozri CIDP prieskum, 2012b). Korauš at al. (2016) tvrdí, že v súčasnej dobe sa jedná o fenomén globalizácie a diverzifikácie, ktorý sa stáva dominantnou a súčasne existuje záujem o rozličné formy koučingu naprieč všetkými sektormi spoločnosti na celom svete.

Koučovanie ako jedna z vývojových aktivít sú vo svojej potrebe globálne (pozri ICF Survey, 2012 a Bresser, 2009). V súčasnej dobe sa jedná o fenomén globalizácie a diverzifikácie, ktorý sa stáva dominantnou, a to do tej miery, že väčšina ekonomických subjektov kladie dôraz na akcie, ktoré v súlade s tým, čo sa nazýva "racionálne nepozornosti"

## **Použitá literatúra a zdroje**

Arthur, M. B., Claman, P. H., Defillippi, R. J. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.

Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.

Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press

Belás, J., Korauš, M., Kombo, F., Korauš, A. (2016). Customer Satisfaction and Electronic Banking Security in Commercial Banks. *Journal of Security and Sustainability Issues*, Volume 5, Number 3, pp.

Bluckert, P. (2004) The State of Play in Corporate Coaching: Current and Future Trends. *Industrial and Commercial Training*, 36(2), 53-56.

Bluckert, P. (2005). Critical Factors in Executive Coaching - The Coaching Relationship. *Industrial and Commercial Training*. 37(7), 336-340.

Bresser, F. (2009). Global Coaching Survey -2008 / 2009 - The state of coaching across the globe: Results of the Global Coaching Survey 2008/2009. Frank Bresser Consulting & Associates.

Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.

Coutu, D. & Kauffman, C. (2009). What Coaches Can Do for You? *Harvard Business Review*, January 2009.

DeFillippi, R. J., Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324 50

De Hauw, S., De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293-302.

Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring Four Generations' Beliefs about Career: Is Satisfied the New Successful? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.

Feldman, D. C. (2001). Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know. *Human Resource Planning*, 24, 26-35.

Feldman, D. C., Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31, 829-848.

- Fillery-Travis, A., Lane, D. (2006). Does Coaching Work or Are We Ask the Wrong Question? The British Psychological Society, 1(1), 23-36.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Kilburg, R. R.(1996a). Foreword: Executive Coaching as an Emerging Competency in the Practice of Consultation. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 59-60.
- Kilburg, R. R.(1996b). Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal*, 48(2), 134-44.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Korauš, A., Dobrovič, J., Ključnikov, A., Gombár, M. 2016. Customer Approach to Bank Payment Card Security and Fraud, *Journal of Security and Sustainability Issues* 6(1): 85–102. DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2016.6.1\(6\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2016.6.1(6))
- Levinson, H. (1996). Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 115-123.
- O’Broin, A. & Palmer, S. (2006). The Coach-Client Relationship and Contributions Made by the Coach in Improving Coaching Outcome. *The Coaching Psychologist*, 2(2), 16-20.
- Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78.
- Results of CIDP Survey, 2012, Survey into GBS/CIDP found @ [gbs-cidp.questionpro.com](http://gbs-cidp.questionpro.com).
- Sherman, S., Freas, A. (2004). The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. 1-8.
- Stern, L. R. (2004). Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154-162.
- Thach, E. C. (2002). The Impact of Executive Coaching and 360 Degree Feedback on Leadership Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 205–214.
- The 2012 ICF Global Coaching Study. The study was commissioned in 2011 by the International Coach Federation (ICF) and undertaken by PricewaterhouseCoopers, [www.coachfederation.org/coachingstudy2012](http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012)
- Tomlinson, M. (2007). Graduate Employability and Student Attitudes and Orientations to the Labour Market. *Journal of Education and Work*, 20(4), 285–304. 53
- Van Woerkom, M. (2010). The Relationship between Coach and Coachee: A Crucial Factor for Coaching Effectiveness. In S. Billett (Eds.), *Learning through Practice* (pp. 256-267). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Weick, K. E. (1996). Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as We Work. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 40-57). New York: Oxford University Press.

Witherspoon, R. (2000). Starting Smart: Clarifying Coaching Goals and Roles. In M. Goldsmith, L. Lyons, & A. Freas (Eds.), *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn* (pp. 165–185). San Francisco: JosseyBass.

## **Kontakt**

### **Ass.Prof. Ing. Anton Korauš, PhD., LL.M., MBA**

Paneuropean University in Bratislava, Faculty of Economics and Entrepreneurship,  
Tematinská 10, 851 05 Bratislava, Slovak Republic  
[akoraus@gmail.com](mailto:akoraus@gmail.com)

### **Ing. Veronika Jenčová**

University of Prešov in Prešov, Faculty of Management, Konštantínova 16, 080 01 Prešov,  
Slovak Republic  
[veronika.jencova@gmail.com](mailto:veronika.jencova@gmail.com)

### **Mag. Andrea Gaal**

Paneuropean University in Bratislava, Faculty of Economics and Entrepreneurship,  
Tematinská 10, 851 05 Bratislava, Slovak Republic  
[gaal\\_andrea@yahoo.com](mailto:gaal_andrea@yahoo.com)