

# Konzultování (counselling) jako metoda rozvoje a vzdělávání vedoucích pracovníků

## Horáková, Aneta; Jedináková, Jana

**Klíčová slova:** konzultování (counselling), metody vzdělávání, on the job, vedoucí pracovník, management

### Abstrakt

Tato práce je zpracována formou systematické literární rešerše a je zaměřena na metodu konzultování (*counselling*). Cílem této práce je porovnat a analyzovat různé názory autorů na tuto metodu a zjistit jaké jsou možnosti a limity této metody. Pro zpracování této práce byly využity recenzované články z vědeckých časopisů, které byly vyhledány na Web of Science a Scopusu. Výsledky této práce vedou k závěru, že je vhodnější využívat interní konzultanty, jelikož jsou pro vedoucí pracovníky důvěryhodnější a dokážou jim lépe porozumět v oblasti výkonu jejich práce. Dále by na základě výsledků této práce měl manažer umět vedoucímu pracovníkovi pomoct řešit jeho problémy a zvládání stresu. Stres a problémy vedoucího pracovníka mohou totiž vést k jeho neefektivnímu výkonu práce.

### Úvod

V dnešní době je nutné, aby firma reagovala na požadavky okolí. A to tím, že bude formovat pracovní schopnosti svých zaměstnanců (Veber, 2009,   
str. 170-171). Schopnosti a vzdělávání zaměstnanců jsou aktivity, které mohou být klíčové a rozhodující v dnešní době (Truneček, 2004, str.1). Jedním z cílů vzdělávání v organizaci je zvýšení výkonnosti pracovníků (Hroník, 2007, str. 127). Tato práce se zabývá jednou z metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kterou je konzultování (*counselling*). Konzultování se řadí mezi nejnovější metody vzdělávání a rozvoje pracovníků. Využití této metody vede kromě ke vzdělávání zaměstnance i k jeho rozvoji, který se nemusí týkat pouze pracovních záležitostí (Sperry, 1993, str. 257).

Cílem této práce je charakterizovat tuto metodu a zodpovědět námi položenou výzkumnou otázku: *Jaké jsou možnosti a limity metody konzultování při rozvoji vedoucích pracovníků*?

Tato práce je strukturována následovně: V části Teoretická východiska je popsán přínos vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro udržitelný rozvoj managementu, metody vzdělávání a rozvoje, se zvláštním zohledněním metody konzultování. V části Výzkumné metody a data je popsán postup zpracování předkládané systematické literární rešerše včetně využitých zdrojů. Výsledky obsahují analýzu zdrojů, jež byly vyhledány v rámci zpracování této systematické literární rešerše. V Diskuzi jsou shrnuty výsledky s teoretickými východisky, jsou zde uvedeny limity výzkumu a námět pro další výzkum. Závěr obsahuje shrnutí nejdůležitějších informací.

### Teoretická východiska

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro udržitelný rozvoj managementu

Veber (2009, str. 170-171) říká, že je nezbytné, aby organizace reagovala na neustále se měnící požadavky okolí, a to pomocí formování pracovních schopností svých zaměstnanců. Ačkoliv často existuje zájem u zaměstnanců na zvýšení jejich kvalifikace, je nutné, aby organizace řídila vzdělávací procesy. Vzdělávání lze označit jako celoživotní proces a často překračuje profesní kvalifikační přípravy. Řízení znalostí je podle Trunečka (2004, str.1) v dnešní době nutností, jelikož podniky mohou disponovat kromě hmotných aktiv i aktivitami, které nejsou zachytitelné ve finančních výkazech. Tyto aktivity jsou pro své bohatství velmi důležité a v dnešní moderní době i rozhodující, jedná se o schopnosti, zkušenosti, dovednosti a znalosti zaměstnanců podniku.

Vzdělávání v organizaci má dle Hroníka (2007, str. 127) dva hlavní cíle (základní funkce). Jedná se o rozvíjení způsobilostí všeho druhu a zvyšování krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti. Pro řízení pracovního výkonu je dle Armstronga   
(2000, str. 63) důležité zlepšovat výkon trvale, nepřetržitě rozvíjet dovednosti a schopnosti, zdůrazňovat význam učení v organizaci a vést k integraci učení. Dále dle Armstronga (2000, str. 63) je možné směřovat řízení pracovního výkonu tak, aby vedlo k aktualizování cílů a náplni práce, k neustálému vzdělávání a také k řešení problému, který se týká výkonu práce.

Manažerský rozvoj dle Prokopenka (1996, str. 87) má velmi dobré předpoklady pro návratnost investice. Zabezpečení manažerského rozvoje musí být přínosné jak pro manažera, tak i pro společnost. Návratnost těchto investic lze pozorovat v podobě lepší výkonnosti organizace. Luthans (1988, str. 127-132) rozděluje manažerské aktivity na několik druhů. Jedním z druhů manažerských aktivit je řízení lidských zdrojů, kam lze řadit např. motivaci, hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj. Dalším druhem může být například tradiční management, který zahrnuje klasicky všechny potřebné aktivity společnosti. Jedná se především o rozhodování, plánování a kontrolu, popř. sledování odchylky od stanoveného cíle. Poslední dva druhy manažerských aktivit rozdělil Luthans na propojování a komunikaci. Propojování lze ze sociálního hlediska považovat jako interakci s okolím v organizaci a celkovým socializováním. Komunikace zahrnuje komunikaci ve vertikální i horizontální struktuře. Jedná se například o administrativní a informativní činnosti. Pointou rozdělení manažerských aktivit na jednotlivé druhy je posouzení úspěšnosti manažera na základě výsledku správného nastavení procentuálního rozpoložení mezi jednotlivými aktivitami (Luthans, 1988, str. 127-132).

Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání lze dle Bartoňové (2010, str. 150) popsat jako postup, který vede k určitému cíli. Jsou spojovány s naplněním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a jsou realizovány za pomoci určité vzdělávací formy. Koubek (2015, str. 265-265) definuje dvě základní metody vzdělávání pracovníků. Jedná se o metodu vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (*on the job*) a metodu vzdělávání mimo pracoviště (*off the job*). Každá z těchto metod je využívána pro jinou skupinu pracovníků na pracovišti. První skupina metod je často určena pro zaměstnance na konkrétním pracovním místě nebo při výkonu běžných činností, jedná se například o dělníky. Metody, které se využívají ke vzdělávání mimo pracoviště jsou využívány převážně pro pracovníky středního a vyššího managementu, vedoucí pracovníky a specialisty. Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti se dle Folwarcznové (2010, str 67-69) řadí instruktáž při výkonu, coaching, mentoring, **counselling**, asistování a pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, assessment centre, outdoor learning a e-learnig (ibid.).

Podle Vetešky (2014, str. 303-304) lze stále častěji pozorovat, že metody vzdělávání na pracovišti (viz výše), jsou stále častěji využívány pro vzdělávání specialistů, vedoucích pracovníků a manažerů. Lze předpokládat, že je to způsobeno stále větším důrazem kladeným na praktičnost těchto metod, které vedou k posílení rozvoje osobnosti a možnosti získání nových zkušeností. Následně jsou získané znalosti aplikovány do ještě lepšího pracovního výkonu.

Konzultování (*Counselling*)

Tato metoda vzdělávání pracovníků je v českém předkladu označována jako konzultování, někdy i jako poradenství, což není zcela přesné. Konzultování se řadí mezi nejnovější metody ke vzdělávání pracovníků a slouží jako nástroj postupného formování pracovní schopnosti pracovníka (Koubek, 2015, str. 268). Jedná se o dvoustranný proces, jehož účelem je pomoct zaměstnanci při vzdělávání a rozvíjení sebe sama (Koubek, 2004, str. 118). Konzultování dle Vetešky (2014, str. 308) probíhá mezi vzdělávaným a konzultantem nebo mezi podřízeným a nadřízeným. Cílem je konzultovat daný problém nebo téma, díky čemuž dochází k ovlivňování mezi účastníky. Stewart (1996, str. 256) popisuje konzultování jako proces přemyšlení s jinou osobou za účelem řešení problému a dle ní napomáhá změnám věcí a také rozvoji důvěry mezi zúčastněnými stranami. Palmer a McMahon (2000, str. 230) považují konzultování jako prostředek napomáhající profesnímu a organizačnímu růstu. Rovněž jej považují za obecnou pomoc při řešení problémů.

Dle Munforda a Golda (2004, str. 185) je pro konzultování vhodné, když zúčastněné strany diskutují i o osobních problémech, které se nemusí týkat pouze řešeného problému. Bond (2015, str. 22) charakterizuje konzultování jako rozcestník, který má velmi silný důraz na práci. Tento rozcestník pomáhá lidem vybrat si vlastní cíle a způsoby, jak se tam dostat. Sperry (1993, str. 257) uvádí, že konzultování se zaměřuje na zlepšení výkonu pracovníka v organizaci, i když výsledná změna v rámci profesionálních vztahů klienta může mít dopad i na jeho osobní vztahy nebo cíle. Konzultování by tedy mělo být zaměřeno jak na pracovníkův pracovní, tak i osobní život, jelikož bývá obtížné tyto dvě oblasti oddělovat. Dále je nutné poskytnout pomoc ve formě konzultování při stresových situací, protože stres může ohrozit výkon a efektivitu pracovníka.

Carroll a Walton (2003, str. 8) uvádějí dělení konzultování na interní a externí. Interní probíhá mezi zaměstnanci daného podniku (nadřízený a podřízený). Externí konzultování využívá služeb externího konzultanta z poradenské firmy. Na základě jejich průzkumu je zřejmé, že interní konzultování je úspěšnější.

Egan (1995, str. 34-37) definuje tři fáze konzultování. První fází je *naslouchání, chápání a komunikace*, kde cílem této fáze je nalezení stejného názoru na danou situaci pro obě strany. Druhá fáze je *změna obrazu*. Tato fáze je oproti první fázi konfrontačnější. Jejím cílem je nasměrovat celý proces k žádoucím krokům. Třetí fáze je *realizace kroku*, kde konzultant pomáhá vedoucímu pracovníkovi stanovit plány postupu a případně mu poskytuje jeho odborné rady a vedení.

Výhody konzultování spočívají dle Vetešky (2014, str. 309) v tom, že pracovník může vyvíjet vlastní inciativu; vzdělávaný může vyjadřovat vlastní názory nebo podněty k řešení problému, který se týká jeho práce nebo samotného vzdělávacího procesu; vzdělávaný může navrhovat vlastní návrhy na řešení problému; mezi účastníky (vzdělávaný a vzdělavatel) této metody probíhá zpětná vazba a v neposlední řadě je výhodou této metody posílení a prověření pracovní schopnosti konzultanta, které se týkají jeho práce s lidmi. Jako nevýhody této metody uvádí Veteška (2014, str. 309) časovou náročnost; častá neslučitelnost vzdělávání s plněním běžných pracovních povinností a jako poslední nevýhoda této metody je možná nedůvěra v tuto metodu ze strany vzdělavatelů. Koubek (2015, str. 268) se s výše uvedenými výhodami a nevýhodami této metody ztotožňuje.

### Výzkumné metody a data

Pro zodpovězení výzkumné otázky byla zvolena metoda systematické literární rešerše. Jsou zde analyzovány poznatky mnoha autorů, kteří se zabývali danou problematikou a tou jsou možnosti konzultování a jeho limity. Systematická literární rešerše je jedním z přístupu pro zpracování rešerše. Fink (2014, str. 3) charakterizuje systematickou literární rešerši jako systematický, explicitní a opakovatelný postup, který je určený pro identifikaci, ohodnocení a také pro sloučení výsledků.

Práce vychází z recenzovaných zdrojů jako jsou Web of Science a Scopus. Tento fakt nám ulehčil práci v tom, že nemusela být ověřena kvalita výchozích zdrojů, jelikož tyto stránky obsahují pouze recenzované zdroje. Pro vyhledávání nepřístupných článků byl také využit Google Scholar, EBSCO a ResearchGate. Před samotným vyhledáváním bylo nezbytné si ujasnit cíl této práce a také rozvrhnout postup vyhledávání zdrojů pro tvoru systematické literární rešerše.

První fáze systematické literární rešerše obsahovala tvorbu klíčových slov pro vyhledávání, která byla upravována na základě obsahu vyhledávání. Na webu Web of Science byl využit algoritmus pro vyhledávání, který je následující:

(TS=((("counselling") OR ("consulting") OR ("counseling")) AND ((management) OR (workplace) OR (management development) OR (employee ) OR (on the job))) AND TI=((("counselling") OR ("counseling") OR ("consulting")) AND ((organi\*atio\*) OR (work) OR (manager) OR (development) OR (compan\*) OR (counselling))) AND LA=(English) AND DT=(Article)).

Klíčová slova pro vyhledávání v databázi Scopus jsou tato: counselling, counseling, consulting, workplace a management development. Dále byla první fáze omezena na základě stáří článku a jazyka. Rozsah pro vyhledávání byl zvolen 1985–2020 a byly vyhledávány články pouze v angličtině. První fáze obsahuje celkem 1789 zdrojů.

Druhá fáze omezila výběr zdrojů na základě kategorií. Kategorie na jejichž základě byl omezen počet zdrojů v databázích Web of Science a Scopus jsou následující: management, ekonomie, business. Druhá fáze obsahuje 116 zdrojů, které postupují do třetí fáze.

Třetí fáze se zabývala abstrakty vybraných článků, které byly postupně pročítány. Na základě posouzení relevantnosti abstraktu s vybranou problematikou přešel článek do čtvrté fáze. Třetí fáze obsahuje 46 článků a tyto zdroje budou dále zpracovány ve čtvrté fázi.

Ve čtvrté fázi byly články studovány podrobněji, ne pouze na základě abstraktů. Byly zde vyloučeny zdroje, které se na základě abstraktu jevily jako relevantní, ale ve skutečnosti tomu tak nebylo. Zdroje uvedené ve čtvrté fázi jsou využity pro zpracování výsledků této práce. Čtvrtá fáze obsahuje 15 publikací. Tabulka uvedená níže obsahuje postup výběru relevantních zdrojů.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Fáze | Fáze | Fáze | Fáze |
| **Web of Science** | **1611** | **49** | **27** | **10** |
| **Scopus** | **178** | **67** | **19** | **5** |
| **Celkem** | **1789** | **116** | **46** | **15** |

### Výsledky

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců a význam intelektuálního kapitálu jako celku je zásadní hnací mechanismus výkonu firmy, a proto je využíváno konzultování jako nástroj zvýšení výkonu firmy, jehož účelem je návrh na řešení problému (Marr, 2005). Herr (1992) popisuje zaměstnance jako lidský kapitál, který potřebuje údržbu ve formě vzdělávání, školení, poradenství a informací o mobilitě ve firmě. Dále je nutné zaměstnance udržovat a povzbuzovat místo častých změn prací napříč korporacemi. Dle Valentina (2004) se organizace obecně zajímají o rozvoj zaměstnanců, protože si uvědomují, že díky tomu se zlepšuje efektivita, ziskovost a firemní růst. To vše stále více závisí na lepším využití a rozvoji zaměstnanců.

Profesionální konzultování je z části založeno na poradenské psychologii a v posledních letech se mu dostává čím dál většího uznání (Bedi a kol., 2016). Herr (1992) souhlasí s růstem uznání konzultování, které se zabývá otázkami vzdělávání, kariérou a zaměstnání. Kojčić (2019) definuje konzultování jako vyšetřovací dialog, který je veden s konzultantem, za jehož pomoci je možné prozkoumat myšlenku, problém nebo jinou otázku. Valentine (2004) říká, že konzultování má napomoci řešit různé osobní problémy a profesní výzvy v práci. Cílem konzultování je snižovat negativní pracovní důsledky a posílit pozitivní reakce na práci, všeobecnou pracovní spokojenost a pracovní výkon. Orlans (1986) pohlíží na konzultování jako na druh vztahu, který napomáhá zaměstnancům žít a pracovat efektivně. Symon a Morgan (2006) uvádí, že hloubkové rozhovory a intenzivní analýzy umožňují zjistit a vidět některé obavy, které pociťují zúčastnění zaměstnanci a manažeři.

Collins a kol. (2012) zveřejňuje myšlenku, kde konzultování vede k pozitivní změně postoje k práci a odstranění problémů, což může být například stres. Dále uvádí lepší i dlouhodobější efekt, díky konzultování. McLeod (2010) došel k závěru, že existují přesvědčivé důkazy podporující tvrzení, že konzultování na pracovišti představuje efektivní prostředek, jak pomoci zaměstnancům zvládat psychologické, emocionální a pracovní problémy. Úspěšné řešení těchto problémů může mít konstruktivní dopad na pracovní chování, pokud jde o sníženou pracovní neschopnost a lepší fungování práce.

Orlans (1986) je toho názoru, že by organizace měly řešit stresové problémy svých zaměstnanců. Dle různých odhadů se totiž stresem ztratí zhruba 40 milionů pracovních dnů ročně. Psychologické požadavky na zaměstnance obecně rostou, zejména v posledním desetiletí. Mnoho stresů a jiných okolností souvisejících se stresem vede ke změně pracovní výkonnosti ve smyslu jejího snížení. Cooper a kol. (1994) upozorňují na pravděpodobnost stresu, jako představitele hlavní hrozby pro finanční zdraví a ziskovost organizací, proto je nezbytné, aby byl tento problém průběžně řešen. Dle McLeoda (2010) je pracovní přetížení, vnímání nedostatečné kontroly nad pracovními úkoly, špatné pracovního prostředí, obtíže ve vztazích s kolegy a manažery, jsou tlaky, se kterými se pracovníci setkávají. Tyto tlaky lze řešit pomocí konzultování. Konzultování představuje výjimečnou organizační reakci na problémy a duševní zdraví zaměstnance.

Herr (1992) říká, že konzultanti mohou zprostředkovávat dosažení firemních strategií na základně učebních dovedností, které mohou napomoci ke snižování stresu a rozhodování. Barrett-Kruse (1994) uvádí empatické uvědomění, které lze využít jako prostředek spojení konzultanta a vedoucího pracovníka, jehož snahou je důkladně porozumět problému z hlediska vedoucího pracovníka a porozumět řešení, která byla doposud vyzkoušena. Megranahan (1985) označuje konzultanta jako agenta změny, jehož náplní je zlepšení kvality práce, zlepšení mezilidských vztahů, snížení fluktuace pracovních sil a řešení problémů vedoucích pracovníků. Méně, než polovina problémů pracovníků souvisí s prací. Zbývající problémy jsou z osobních důvodů. Dále je nezbytné, aby konzultant v roli poradce splňoval určité předpoklady. Jednou z nich může být například důvěryhodnost. Herr (1992) popisuje různost osobních a profesních problémů u zaměstnanců, které se navzájem ale ovlivňují.

Valentine (2004) definuje různé možnosti využití konzultování, jako je externí a interní, ale obě tyto možnosti mají cíl a tím je posílit schopnost jednotlivců efektivně pracovat v pracovním prostředí. Manthei (1993) zdůrazňuje potřebu, aby externí firmy poskytující konzultování disponovaly odbornými konzultanty a tím zajistily kvalitní služby klientům. Cooper a kol. (1994) předpokládá úspěšnost interních konzultantů, kteří mají oproti těm externím výhodu ve znalosti podniku a metodách využívaných v něm. Proto jsou interní konzultanti schopní lépe porozumět a pomoci zaměstnancům, a to převážně v oblasti jejich pracovního výkonu.

Na základě uvedených výsledků je zřejmé, že by vedoucí pracovníci měli být vzděláváni a rozvíjeni za pomoci metody konzultování. Konzultování může mít dvě podoby, a to externí a interní, přičemž u externího konzultování je kladen důraz na odbornost konzultantů, kteří jsou z externí firmy. Interní konzultování má však výhodu v tom, že konzultant zná firmu a může lépe vedoucímu pracovníkovi pomoci řešit jeho problémy při výkonu práce. Interní konzultování probíhá mezi manažerem a vedoucím pracovníkem. Z výsledků je zřejmé, že hlavním přínosem této metody, je kromě vzdělávání, v řešení problému a pomoci vedoucímu pracovníkovi rozvíjet sebe sama. Manažer by měl pomoci vedoucímu pracovníkovi pomoct řešit jeho problémy a zvládání stresu. Jelikož stres a problémy vedoucího pracovníka, které mohou být jak osobního nebo pracovního charakteru, mohou vést k jeho neefektivnímu výkonu práce. Problémem a jistým omezením této metody je důvěra mezi manažerem a vedoucím pracovníkem. Průběžné konzultování může vedoucího pracovníka naučit zvládat stres a nečekané situace s ním související.

### Diskuze

Na základě našich zjištění je možné dojít k závěru, že metoda konzultování je využívána více pro rozvoj vedoucích pracovníků než pro jejich samotné vzdělávání, jak je uváděno v části Teoretická východiska. Ačkoliv i samostatný rozvoj je pro zvýšení efektivnosti nezbytný, jelikož jak je zřejmé z výsledků, problémy a stres vedoucích pracovníků snižují jejich efektivitu.

Z výsledků je patrné, že Kojčić (2019) definuje konzultování jako vyšetřovací dialog, který je veden s konzultantem, za jehož pomoci je možné prozkoumat myšlenku, problém nebo jinou otázku, což odpovídá tomu, co říká Koubek (2004), Palmer a McMahon (2000). Orlans (1986) pohlíží na konzultování jako na druh vztahu, který napomáhá zaměstnancům žít a pracovat efektivně, přičemž toto tvrzení se shoduje s definicí konzultování, kterou uvádí Sperry (1993). Jeho definice zní, že konzultování se zaměřuje na zlepšení výkonu pracovníka v organizaci, ačkoliv dopad této metody může mít kromě pracovního výkonu i na jeho osobní život. Ve výsledcích je uvedeno, že pro metodu konzultování může být využito jak interních, tak externích konzultantů (Valentine, 2004). Cooper a kol. (1994) říkají, že interní konzultanti jsou úspěšnější, jelikož tito konzultanti lépe porozumí a pomohou vedoucím pracovníkům, a to v oblasti jejich pracovního výkonu a mohou být pro ně důvěryhodnější. Tato tvrzení odpovídají tomu, co uvadí Carroll a Walton (2003). McLeod (2010) došel k závěru, že existují přesvědčivé důkazy podporující tvrzení, že konzultování na pracovišti představuje efektivní prostředek, jak pomoci zaměstnancům zvládat psychologické, emocionální a pracovní problémy. Jako jeden z nejčastějších problémů, které postihuje vedoucí pracovníky je stres. Orlans (1986) je toho názoru, že by organizace měly řešit stresové problémy svých zaměstnanců. Tvrzení, které uvádí McLeod (2010) a Orlans (1986) odpovídají manažerským aktivitám, které definuje Luthans (1988). Manažerské aktivity se dělí na několik druhů, ale výše uvedeným odpovídá aktivita řízení lidských zdrojů, kam lze řadit například motivaci, hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj. Zvládání stresu lze zařadit do této manažerské aktivity. Myšlenka, kterou uvádí Orlans (1986) se shoduje s myšlenkou Sperryho (1993). Jejich myšlenka spočívá v nutnosti poskytnout pomoc zaměstnanci ve formě konzultování při stresových situací, aby nebyl ohrožen jeho výkon a efektivita.

Jisté limity a omezení metody konzultování pro rozvoj vedoucích pracovníků je důvěryhodnost, jak uvádí Megranahan (1985). Manažer v roli konzultanta musí budit u vedoucích pracovníků důvěryhodnost proto, aby vedoucí pracovník v případě problému a stresových situací, tyto věci s manažerem konzultoval. Průběžné konzultování totiž může vedoucího pracovníka naučit zvládat stres i nečekané situace s ním související, a tím je zajištěn jeho efektivní pracovní výkon. Námět pro další výzkum by se mohl týkat metody konzultování primárně jako nástroj vzdělávání vedoucích pracovníků, jelikož v této práci bylo zjištěno, že mnoho autorů na konzultování pohlíží jako na nástroj, který vede k pozitivnímu postoji k práci a odstranění problémů.

### Závěr

Tato práce se zabývá problematikou metody konzultování (*counselling*), jejími možnostmi a limity při rozvoji vedoucích pracovníků.

Ze zjištěných výsledků vyplýváje zřejmé, že by vedoucí pracovníci měli být vzděláváni a rozvíjeni za pomoci metody konzultování. Dále je zřejmé, že interní konzultování je úspěšnější, jelikož budí ve vedoucím pracovníkovi větší důvěryhodnost a interní konzultant lépe porozumí problémům vedoucího pracovníka. Pomoc vedoucímu pracovníkovi od manažera při řešení jeho problémů a zvládání stresu napomáhá ke zvýšení efektivity výkonu práce, jelikož stres a problémy vedoucího pracovníka mohou vést k jeho neefektivnímu výkonu práce. Rovněž lze na základě zjištěných výsledků vyvodit, že mnoho autorů na metodu konzultování pohlíží jako na nástroj, který vede k pozitivnímu postoji k práci a odstranění problémů. Jedním z největších problémů bývá stres, přičemž autoři se shodují na tom, že by organizace měly řešit stresové problémy svých zaměstnanců. Z čehož je zřejmé, že metoda konzultování je využívána spíše pro rozvoj vedoucích pracovníků nežli jako vzdělávací prostředek.

### Literatura

Armstrong, M. (2000). Performance management. Key strategies and practical guidelines. London: Kogan Page.

Bartoňková, H. (2010). Firemní vzdělávání. Praha: Grada.

Barrettkruse (1994). Brief Counseling – A users guide for traditionally trained counselors. International journal for the advancement of counselling,   
pp. 109-115.

Bedi, Robinder Paul Sinacore, Ada Christiani, & Kayla D. (2016). Counselling Psychology in Canada. Counselling psychology quarterly, pp. 150-162.

Bond, T. (2015). Standards and Ethics for Counselling in Action (4th Edition). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Burch, JC Smith, BE Piper, & WS (1994). Nondirective counselling for managers – a triadic role – play preceded by cognitive structuring. Simulation & gaming, pp. 27-39.

Carroll, M., Walton, M. (2003). Handbook of Counselling in Organizations. London: SAGE Publications.

Collins, J., Gibson, A., Parkin, S., Shave, D., & Dyer, C. (2012). Counselling in the workplace: How time-limited counselling can effect change in well-being. Counselling and Psychotherapy Research 12(2), pp. 84-92.

Cooper, C.L., & Cartwright, S. (1994). Stress-management interventions in the workplace: Stress counselling and stress audits. British Journal of Guidance   
& Counselling 22(1), pp. 65-73.

Egan, G. (1995). A clear path to peak performance. London: People Management,   
18 (May), 34-37.

Fink, A. (2014). Conducting research literature reviews : from the internet to paper (4th ed.). Thousand Oaks : SAGE Publications.

Folwarczná, I. (2010). Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada.

Golg, J., Mumford, A. (2004). Management Development: Strategies for Action. CIPD House. Middle East & Africa.

Herr, & El (1992). Emerging trends in career counseling. International journal for the advancement of counselling, pp. 255-288.

Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.

Ibatova, A.Z., Kuzmenko, V.I., Klychova, & G.S. (2018). Key performance indicators of management consulting. Management Science Letters 8,   
pp. 475-482.

Kojcic, & Zoran (2019). Performance oriented philosophical counselling and its application in it companies. Haser-Revista internacional de filosofia aplicada,   
pp. 93-120.

Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky   
(5., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.

Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.

Luthans, F. (1988). Successful vs. Effective Real Management. NY: Academy   
of Management Executive.

Manthei, & RJ (1993). Recent developments and directions in counselling in New-Zealand. International journal for the advancement of counselling,   
pp. 135-144.

Marr, B. (2005). Management consulting practice on intellectual capital: Editorial and introduction to special issue. Journal of Intellectual Capital6(4),   
pp. 469-473.

McLeod, J. (2010). The effectiveness of workplace counselling: A systematic review. Counselling and Psychotherapy Research 10(4), pp. 238-248.

McMahon, G., Palmer, S. (2000). Handbook of Counselling (second edition). New York: Routledge.

Megranahan (1985). Manipower matters – counseling at work. Journal of general management, pp. 61-67.

Morgan, & Symon (2006). The experience of outsourcing transfer implications for guidance and counselling. British journal of guidance & counselling, pp. 191-207.

Orlands (1986). Counseling-services in organizations. Personnel review,   
pp. 19-23.

Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada.

Stewatr, D., M. (1998). Handbook of Management Skills. USA: Gower.

Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counselling, and coaching. Individual Psychology: Journal of Adlerian Theory, Research and Practice.

Truneček, J. (2004). Management znalostí. Praha: C.H. Beck.

Valentine S. (2004). Employment counseling and organizational ethical values. Journal of employment counseling, pp. 146-155.

Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.

Veteška, J. (Ed.). (2014). Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.