



XXVI Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

Сандра Барјактаровић
ФОН, Универзитет у Београду
snb@healthcareeurope.rs

КОУЧИНГ И МЕНТОРИНГ У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ

Апстракт: Рад пружа преглед савремене литературе и пракси у области менаџмента људских ресурса на тему коришћења коучинга и менторства као инструмента за развој запослених. Убрзани развој и динамичне промене пословног окружења, важност потребе за целоживотним учењем и развјем запослених, наглашавају потребе за новим методама рада усмереним на развој запослених. Аутор показује сличности и разлике између коучинга и менторства, износи неопходне услове и начине за успешно имплементирање и менторства у савременим организацијама. Објашњени су драјвери ових метода, као и бенефити које имају и запослени и организације. Такође су приказани и трендови који се очекују у овој области.

Кључне речи: Коучинг, менторство, развој запослених, ХРМ.

COACHING AND MENTORING IN FUNCTION OF EMPLOYEE DEVELOPMENT

Abstract: The paper provides an overview of contemporary management literature and practice in the field of human resource management on the topic of using coaching and mentoring as a tool for employee development. Accelerated development and fast changes in the business environment and the importance of the needs for lifelong learning and employee development, emphasizing the need for new methods of work aimed at employee development. The author presents the similarities and differences between coaching and mentoring, outlines the necessary conditions and ways for successful implementation of coaching and mentoring in modern organizations. The drivers of their development of these two methodologies are explained, as well as the benefits that employees and organizations have. Trends expected in this area are also presented.

Key words: Coaching, mentoring, employee development, HRM.

1. УВОД

Коучинг и менторство су веома популарне менаџмент методе за изградњу људских потенцијала и капацитета, често се користе у области управљања људским ресурсима, а нарочито у области развоја каријере, лидерства и професионалних компетенција. И коучинг и менторство се користе да би се побољшале вештине, знање и перформансе људи у организацији, а по правилу су повезани и са испуњењем одређених организационих или личних циљева. Обично се у прегледима литературе на тему коучинга и менторства помињу као кључни елементи добре праксе изградња капацитета и знања. Ипак, упркос својој популарности у савременој менаџмент пракси и литератури, и даље је честа непознаница шта коучинг и менторство заиста укључују од алата, и где и када се најбоље користе. У чему је разлика између коуча и ментора и да ли је та разлика стварна или артифицијелна? Да ли су и колико су ови приступи ефикасни у пракси развоја људи у организацијама?

Постоје разлике између ова два приступа, и оне у основи лежи у томе што је коучинг више усмерен на задатке и вештине, односно професионални развој који је временски ограничен, док је менторство више усмерено на лични развој. Такође, разликују се модели вођења сесија и међусобне интеракције код коучинг и менторске методологије. Модел рада за који ће се коуч или ментор одлучити највише зависи од контекста, завршене обуке, стила рада и приступа развоју.

Да се ове две методологије развоја запослених користе већ дуго, говори и чињеница да се у литератури већ спомиње и нова парадигма коучинга, која се односи на промене које се очекују у коучинг процесу како би се што успешније одговорило изазовима живота и рада у 21. веку (Hawkins, 2014), попут:

- Коучинг ће бити мање усредсређен на лични развој појединца, а више оријентисан на очекивања која ће се ставити пред појединца у будућности;
- Коучинг ће превазилазити увиде у току учења, већ ће стварати промену у образцима осећања и основних когнитивних претпоставки;
- Радиће се на даљем развоју системског тимског коучинга у функцији помоћи тимовима да колективно трансформишу начин стварања вредности за своје стајекхолдере.
- Очекује се даљи развој културе коучинга у организацијама које се помоћи да индивидуално и тимско учење у организацијама постане системско организационо учење које ствара нове вредности за стејкохолдере.

2. ШТА ЈЕ КОУЧИНГ, А ШТА МЕНТОРСТВО?

Коучинг и менторство су развојни приступи, који се заснивају индивидуалним разговорима који су у функцији унапређивање вештина, знања или радног учинка појединца (CIPD, 2020). Иако се у пракси ова два израза често симултано користе, постоје суптилне, али значајне разлике у циљу, фокусу и стилу рада између коучинга и менторства. Коучинг има тенденцију оријентације на задатке, усредсређен је на вештине, усмерен и временски ограничен, док је менторство је више усмерено на лични развој. Позната дефиниција коучинга (Whitmore, 2009) каже да је то процес који служи ослобађању људског потенцијала да максимизују сопствене перформансе. Андерсон и Андерсон (2005) су заступали сличан став да је коучинг више од простог скупа вештина, то је холистички приступ за оживљавање потенцијала у људима и у организацијама. Интеграција коучинга у менаџерски стила рада може се обавити кроз комбинацију коучинг подршке за лични развој. Због тога је један од критичних фактора успеха имплементације коучинга у организације, активно учешће утицајних организационих лидера, који лично треба да постану промотери ове методе и модели за угледање.

Коучинг се може дефинисати и као процес развоја људи који укључује структурирану, фокусирану интеракцију и употребу одговарајућих стратегија, алата и техника за промоцију пожељних и одрживих промена у корист корисника коучинга или коучија (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2010). Ипак, бројне дефиниције коучинг процеса се међусобно разликују у степену јасноће, као и у мери у којој наглашавају подучавање или директне инструкције као метод рада, на супрот недирективном учењу путем самозакључивања (Grant, 2001).

Главни циљ коучинга јесте постизање оптималних перформанси и побољшања на послу. Фокусиран је на специфичне вештине и пословне циљеве, мада може имати утицаја и на личне особине појединца као што су социјална интеракција, комуникација у послу, самопоуздање и сл.. Коучинг обично траје одређено, унепред дефинисано време, најчешће до годину дана.

Иако нема прецизних дефиниција коучинга, постоје неке опште прихваћене карактеристике коучинга у савременим организацијама (CIPD, 2020):

- Коучинг је у основи недирективни облик развоја.
- Фокусира се на побољшање перформанси и развој појединца.
- Могу бити и укључени и лични елементи и фактори, али нагласак је на учинку на послу.
- Коучинг активности имају и организационе и индивидуалне циљеве.
- Пружа људима могућност да боље процене своје снаге као и своја подручја развоја.
- То је активност која захтева да буде практикована од стручњака који су за то обучени. Коучинг могу радити директни руководиоци и други запослени (на пример из ХР службе) који су обучени коучинг вештинама.

Једна од кључних разлика између коучинга и менторства је да се коучинг фокусира на унапређењу знања или одређених вештина, док је менторство усмерено на пренос искуства са зрелог и искусног запосленог на млађег, како би се развијао и растао у персоналном и професионалном смислу. Такође, су менторски односи обично дугорочнији, а по темама и шири од коучинга (Parsloe & Wray, 2000). Менторски односи најбоље функционишу када се превазиђе директивни приступ, и претвори у онај у коме оба учесника ове дијаде, уче једно од другог. Функционалан менторски однос подстиче размену и учење кроз генерације и / или између организационих улога. Избор ментора за протежеа, обично обавља стручњак за развој каријере који уклапа развојне потребе протежеа и могућности и знања ментора. У коучингу је избор на коучију, који самостално бира себи коуча. У процесу дијалога у току сесије, у менторском односу 60% простора за разговор иде на протежеа док 40% времена сесије прича сам ментор, дакле нагласак је на протежеу. У коучингу, много мање коуч говори, само

20% времена, док је остатак од 80% на коучију. Временска перспектива трајања менторског односа је дуже од годину дана, за разлику од коучинга који обично траје до годину дана (CIPD, 2009).

Када се ради о практичној примени, разлика између коучинга и менторства, лежи у томе што је ментор улога која пружа подршку општије и личније природе, у трајном својству, а коуч је обично фокусиран на помоћ за брже и лакше постизање одређеног пословног циља (Parsloe, Wray 2000).

За разлику од коучинга, менторство на радном месту се обично описује као однос у којем искуснији колега дели своје знање и искуство како би подржао развој неискусног млађег колеге. Ментор користи вештине постављања правих питања, активног слушања, разјашњавања и преобликовања питања, које су повезане са подучавањем. Менторство је, у односу на коучинг, старији приступ развоју људи који је познат и практикује се широм света, у различитим културама кроз векове, а које сеже од грчке митологије Одисеја и његовог породичног пријатеља, од поверења Ментора, задуженог за заштиту и образовање његовог сина Телемаха. Deppen (2004) описује ментора као некога ко поседује стручно знање и помаже почетнику да прећутно знање постане експлицитно, менторство користи за (а) однос професионалног развоја у којем искуснији учесник помаже мање искусном у развоју каријере, и за (б) однос вођења између одрасле и младе особе. Од ментора се најчешће очекује да има специфично, контекстуално експертско знање, и они су чешће видени као модели за узор. За разлику од њих, коучеви свој однос заснивају на опсервацијама и подели тих опсервација (CIPD, 2009).

ГЛОБАЛНИ ТРЕНДОВИ У ИНДУСТРИЈИ КОУЧИНГА И УПОТРЕБЕ КОУЧИНГА У БИЗНИСУ

Из године у године је приметан изузетан раст популарности коучинга, изродила се нова, сервисна коучинг индустрије, а о томе говоре и приходи који се остварују у овој области. Укупни приход на глобалном нивоу од коучинг индустрије (ICF, 2020) у 2019.год био је процењен на 2,849 милијарди америчких долара, што представља пораст од 21% у односу на процену из 2015.г. Такође, полаже се озбиљан значај и на официјелним сертификацијама и проверама знања из ове области, па је тако према 70% у студији из 2016. године, готово три од четири коуча (74%) рекло је да имају професионални сертификат за коучинг, а овај број је сада вероватно и већи. Међу менаџерима и лидерима који користе коучинг вештине, 45% њих је рекло је да поседују адекватан сертификат, укључујући 32% који поседују ИЦФ акредитив.

У поређењу са 2015. годином, удео коучева који се баве пословним коучингом (коучинга за лидерство, за егзекутивне руководиоце, за организациони развој) порастао је за три процентна поена, са 62% у 2016. на 65% у 2019. према истраживању Интернационалне Коучинг Федерације за 2020. (ICF, 2020). Мушки коучеви су чешће специјализовани за бизнис 74% у поређењу са 61% женских коучева. Нешто мање од једног од пет тренера (17%) ради и као интерни и као екстерни тренер. У просеку већи део свог времена посвећују својој интерној коучинг пракси (54%). Готово сви коучеви (94%) нуде још неке услуге уз коучинг, а најчешће консултантске услуге (60%), обука (60%) и / или услуге фасилитације (54%). Клијентела која користи услуге коучинга углавном је непромењена од 2015. и чине их углавном менаџери (27%) или руководиоци (25%). Међу коучевима којима је специјалност бизнис, 40% ангажмана је обично на седам или више месеци. Типичан коучинг клијент има између 35 и 44 године (37%). Нешто мање од сваког трећег клијента (30%) има 45–54 године, а отприлике сваки четврти (24%) је млађи од 35 година. Употреба аудио-видео платформи се удвостручила у последње четири године, са 24% у 2015. на 48% у 2019., а овај број је због пандемије ковида вероватно само још већи.

Иако бизнис сектор и све више компанија схвата вредност коучинга, само 13% организација из истраживања Интернационалне Коучинг Федерације из 2014.г је себе класификовало у организације са снажним коучинг културом. Коучинг може бити показатељ повећаног ангажовања запослених, па је тако у истом истраживању 65% запослених у компанијама са снажним коучинг културама, себе видело као високо ангажоване. 60% компанија учесница истраживања које имају снажну коучинг културу, извештавају да им је приход у време истраживања (2013. година) био изнад просека у поређењу са вршњачком групом. У организацијама, у којима постоји коучинг култура, коучинг се практикује на три главна начина: коришћењем спољних коучева, интерних коучева и менаџера / лидера који су обучени за коучинг. Три главне препреке за примену коучинг културе у организацијама су: недостатак времена, ограничена способност мерења поврата улагања и буџетска ограничења (ICF, 2014).

Према истраживању CIPD у 2015.г трендови у учењу и развоју запослених су и даље орјентисани на тзв. ин-хаус или унутрашња решења, односно сопствене методе попут - обука на послу, интерних развојних програма и коучинга од стране непосредних руководиоца, који су и најпопуларније развојне методе, у складу са налазима из претходних година. Коучинг и менторство је већ тада практиковало три четвртине свих организација које су учествовале у истраживању, док је додатних 13% планирало да га понуди у блиској будућности. На питање које три метода учења и развоја најчешће користе и које сматрају најефикаснијим, у 2015.год коучинг се са 32% коришћења и 40% ефикасношћу нашао на трећем месту (CIPD, 2015). Док је на питање која ће развојна метода расти у употреби у вашој организацији током наредне две године, навећи број испитаника, чак 65% одговорио да ће то бити коучинг. Већ тада су се појавили наговештаји да ће развојни програми и обуке вођене од стране екстерних тренера, као и коучинг са екстерним коучевима, бити у паду. Мање организације су такође

вероватније од већих спремније да укључе коучинг практичаре споља, а употреба својих, унутрашњих коучева је и даље чешћи метод у великим организацијама (CIPD, 2015).

КОУЧИНГ КУЛТУРА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

За развој стратегије културе коучинга у некој организацији, полазна основа је колаборативна организациона платформа. То подразумева јасну стратегију имплементација коучинга и широког организационог консензуса, који треба да буду развијени заједничким напором и сарадњом свих заинтересованих страна, заснована на бизнис стратегији и усклађена са широм организационом културом (Hawkins, 2012).

Коучинг култура постоји у организацијама када је коучинг приступ кључни начин како лидери, менаџери и запослени ангажују и развијају све своје људе, на начин који стварају повећане индивидуалне, тимске и организационе перформансе и заједничка вредност за све заинтересоване стране (Hawkins, 2012). Бројни аутори су писали о начину имплементације коучинга, а (Hawkins, 2012), наводи седам фаза: ангажовање коучинг експерата споља за обуке и преношење знања, развој интерних коучинг капацитета – обучавањем менаџмента и заинтересованих запослених, обезбеђивање подршке за коучинг процесе кроз нову организациону културу, вредности које ће бити активно промовисане од стране лидера из организације, развој тимског коучинга и организационог учења, инкорпорација коучинга у процесе управљања људским ресурсима, посебно начином награђивања и радним учинком, на крају овог процеса, у завшној фази би коучинг постаје доминантан стил руковођења, подучавања и рада.

И Харт наводи сличне важне елементе за подизање културе коучинга у организацији (Hart, 2005):

- Ускладити организациону стратегију, културу и вредности са коучинг методологијом рада;
- Успоставити планиране, формалне, структуриране и дугорочне програме за промоцију коучинга;
- Развити интерне коучинг капацитете кроз посебне програме обуке;
- Укључити коришћење коучинга као обавезну компетенцију за обављање одређених радних позиција и ово повезати са системом за напредовање, бонусе и бенефиције;
- Где је могуће, користити екстерне коучинг партнере као позитивно средство и подршку за дањи развој;

На стратешком нивоу, стричњаци консултантске куће Bersin & Associates (2011) препоручују приступ за изградњу културе коучинга високих перформанси, која подразумева следеће:

- Циљани и заједнички напори и јасна мотивација свих лидера организације за увођење коучинга у организацију;
- Стварање потстицајног окружења за напредовање у коучингу, за све укључене стране;
- Редовно мерење и ализирање утицаја и резултата коучинг културе.

Култура коучинга у некој организацији постоји када запослени прихвате коучинг као начин за холистичка побољшања појединаца у њиховој организације кроз формалне и неформалне коучинг интеракције. Ово значи да је велики број појединаца усвајио коучинг вредности и понашање, које се најчешће односи се на подршку и позитиван утицај једних на друге. У том смислу, коучинг култура у организацији постоји када (Gormley & Nieuwerburgh 2014) је:

- Коучинг је основни начин на који организација врши развој запослених;
- Коучинг је саставни део процеса управљања перформансама у организацији;
- Коучинг нуди холистички приступ откривању потенцијала појединаца и саме организације;
- Коучинг може утицати на побољшање свих бизнис перформанси организације;
- Коучинг је начин да се покаже посвећеност и усредсређеност на раст и развој појединца у оквиру организације;
- Имплементација коучинга у организацији је може бити дуг процес;
- За стварање коучинг културе у организацији, потребно је обезбедити позитивне стимулусе за жељене промене попут специјалних награда за запослене и сл.

УПИТНИК ЗА МЕРЕЊЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ КОУЧИНГА У ОРГАНИЗАЦИЈУ (Megginson, Clutterbuck 2006):

Мерење напретка имплементације коучинг културе у некој организацији се може вршити и уз помоћ следећег упитника који мери колико је организација као целина интегрисала коучинг у своје процесе и начин рада, попут:

1. 1 Коучинг је уско повезан са бизнис драјверима, што подразумева следеће:

Б 1.1 Коучинг је интегрисан са стратегијом организације, мерама успешности и пословним процесима;

Б 1.2 Коучинг је интегрисан са високим перформансама;

Б 1.3 Коучинг је кључни покретачки фактор у организацији;

Б 1.4 Коучинг је интегрисан у начин пословања;

2. 2 Коучији или примаоци коучинг услуга су подржани:

- Б 2.1 Коришћење коучинга се подстиче;
- Б 2.2 Непосредни руководиоци су коучеви;
- Б 2.3 Обезбеђена је опсежна обука за обе стране у коучинг процесу;
- Б 2.4 Екстерни коучеви су помоћ и подршка у овом процесу.

3. 3 Обезбеђена обука за коучинг:

- Б 3.1 Постоји интегрисана обука за коучинг за све учеснике;
- Б 3.2 Организоване примање повратних информација о коучингу;
- Б 3.3 Постоји праћење и мерење ефеката коучинга;
- Б 3.4 Коучеви морају бити адекватно акредитовани, сертификирани или лиценцирани.

4. 4 Награде и позитивно конотирање коучинга:

- Б 4.1 Запослене се за размену знања награђују;
- Б 4.2 Коучинг је промовисан као улагање у изврност;
- Б 4.3 Врхунски лидери у организацији су коучинг узори;
- Б 4.4 Коучинг лидери су посвећени идеји и људима који су укључени у овај процес.

5. 5 Системска перспектива:

- Б 5.1 Сви учесници процеса су компетентни;
- Б 5.2 Постоји органско, а не процесно управљање;
- Б 5.3 Децентрализоване иницијативе;
- Б 5.4 Постоји конструктивна конфронтација.

6. 6 Прелазак на коучинг:

- Б 6.1 Група топ менаџера и лидера практикује коучинг;
- Б 6.2 Група линијских менаџера прелази на коучинг;
- Б 6.3 Интеграција коучинга и промене организационе културе;
- Б 6.4 Коучинг подржава делегирање и оснаживање.

МЕНТОРСТВО КАО РАЗВОЈНИ ПРОЦЕС У ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Важан резултат добро имплементираног менторства у некој организацији јесте убрзан развој запослених. Менторство се односи на развојни однос у коме ментор свом протежеу даје савете везано за његове развојне могућности и на тај начин му помаже да обликује своја искуства у каријери (Ebi, 1997). По Робертсу (Roberts, 2000) најчешће карактеристике менторства су: активан однос, процес који у себи садржи помоћ, процес који се заснива на подучавању и учењу, процес у коме се често користи когнитивна техника рефлексije, процес чије су главне теме каријера и лични раст и развој, процес који је формализован, као и улога ментора у њему.

Постоје две врсте менторских односа: (а) инструментални и (б) психолошки (Ebi, 1997). Инструментална подршка описује понашања ментора попут пружања помоћи у вези са радним задацима, спонзорство у пословним пројектима, подизање нивоа изложености и шире видљивости протежеа у организацији, као и подучавања која се фокусирају на подршку при постизању одређеног пословног циља (Ebi и сар., 2013; Kram, 1985). Супротно томе, психосоцијална подршка односи се на понашање ментора који користећи властите компетенције, унапређују лични и емоционални развој кроз активности као што су саветовање, безусловно прихватање, подстицање и улога модела за жељено понашање (Ebi и сар., 2013; Kram, 1985). Позитивна искуства за менторе из менторске релације са протежеом су: веће лично задовољство, стицање нових вештина и знања као и освешћивање предности и мана различитих стилова рада (Ragins & Scandura, 1999).

Предности постојања менторског програма у организацијама су бројне, а неке од њих су да укључују бржу адаптацију и интеграцију запослених у посао и организацију (Ostroff, Kozlowski 1993), веће задовољство и успех у каријери, успешнију социјалну интеграцију и изградњу социјалне мреже (Ramawami, Dreher 2007). Досадашња истраживања показују да менторство води побољшању радних перформанси, већој мотивацији за рад, ефикаснијем процесу наслеђивања кључних позиција (Singh, Bains & Vinnicombe 2002). Продуктиван менторски однос може довести и до веће мобилности у каријери (Scandura 1992), веће видљивости протежеа у организацији и ван ње (Mezias, Scandura 2005), и смањене потребе за проналажењем новог посла и напуштања организације (Scandura, Viator 1994).

Менторство такође негује инклузивније и колаборативније радно окружење, који поштује различитост. Такође, подстиче унутрашње и спољашње умрежавање, повећава оснаживање, осамостаљивање и ангажовање запослених (Wanguri, 1996). Запослени боље припремљени за процену пословне ситуације и доношење одлука, прилагодљивији су и отворенији за размену знања (Poulsen, 2004).

Обрнуто менторство

Обрнуто менторство је иновативан и економичан начин на који организације могу да смање међугенерациски јаз, а истовремено развијају младе лидере, најчешће из редова миленијалаца или генерације З. У овом облику менторства, млади подучавају старије, и по правилу хијерархијски више колеге, најчешће техничко-технолошким вештинама, док старији дају младима савете о каријери, животу и личном расту и развоју. Млади професионалци су најчешће високо свестрани у коришћењу нових технолошких трендова и нових ит производа што је одлична полазна основа за помоћ старијим професионалцима, који најчешће немају компетенције за најновије технолошке трендове и треба им асистенција на овом пољу.

Ова врста менторског односа се заснива на принципима реципроцитета и узајамног поштовања (Kram, 1985). Обрнуто менторство је по садржају слично традиционалном менторском односу, као и по својој структури и сврси, очигледне су различити фокуси. Што је формални менторски односи сличнији неформалним везама, то је успешнија размена подршке, задовољства учесника, а самим тим и процена ефикасности менторског програма (Allen i sar., 2006).

За обрнути менторски однос, карактеручно је следеће (Murphy, 2010): (1) неједнаки хијерархијски статуси учесника ове дијаде, старији члан и по хијерархији биши члан организације је протеже; (2) размена знања је усредсређена на учење техничких и ИТ знања и вештина, или стручних садржаја о на пр. новим производима, али из генерацијски друге перспективе; (3) акценат је на професионалном и лидерском развоју вештина ментора; и постоји (4) посвећеност заједничком циљу узајамне подршке и учења.

Постоје три врсте знања која се размеђују у менторским односима (1) когнитивно учење, кроз које се унапређује декларативно, стратешко, процедурално и тацит или прећутно знање, организација знања или когнитивне стратегије; (2) учење засновано на вештинама, којим се побољшавају техничке или моторичке вештине; и (3) учење засновано на афекту, које омогућава ставове или мотиве за променом (Wanberg et al., 2003). Поред менторске стручности и генерацијске перспективе на чему је обрнути менторски задатак заснован, ментор и менти могу делити и друге идеје и знања о технолошким трендовима, друштвеним медијима, генерацијским интерпретацијама бројних друштвених питања, глобалној перспективи и новим идејама.

За успешност ове врсте менторства, претходно је за актере потребно организовати тренинг, како би им се помогло да што боље схвате своје улоге и одговорности у овом процесу, како лакше могли да управљају својим очекивањима (Parise & Forget, 2008). Два кључна разлога што формални менторски односи пропадају је недостатак посвећености и неусклађена очекивања између ментора и ментија (P-Sontang et al., 2007).

Позитивни исходи за организације које користе обрнуто менторство су бројни, од иновативности алата за управљање талентима, регрутовање и задржавање запослених, побољшање социјалне једнакости и разноликости, премошћавање технолошких неједнакости међу запосленима, разумевање трендова купаца, као и управљање иновацијама (Murphy, 2010).

БУДУЋИ ТРЕНДОВИ У ОВОЈ ОБЛАСТИ, ШТА НАС ЧЕКА?

Како је већ речено, индустрија коучинга има добру перспективу (ICF, 2020). Коучеви специјализовани за одређене индустријске нише и секторе, имаће у просеку више могућности за запошљавање од коучева који нису специјализовани.

Растућа популарност и употреба коучинга и менторства у корпоративној пракси довела је и до потребе да се професионално стандардизује ова врста рада и услуге. Етички кодекс већ постоји, али ће се они који се баве обукама за коучинг, морати преиспитати вредност курсева у смислу садржаја, захтева од полазника, нивоа потребног знања. Због различитог приступа овој теми, дивергентних утицаја и немања јасног консензуса на тему компетенција и стандарда за коучинг, још увек не постоји јединствен кјурикулум, али ће се ово сигурно променити с обзиром на растућу популарност и употребу ових метода у свакодневной пракси. Затим, биће веома актуелно питање лиценци и валидних акредитација, као и професионалног статуса оних који се баве коучингом јер је ово питање и даље правно нерегулисано (Bluckert, 2004). Међународна коучинг федерација (ИЦФ) је главно тело за потврђивање светске коучинг заједнице (ICF, 2020). Већина професионалаца који желе да раде као коучеви у организацији, морају да поседују ИЦФ акредитив или другу међународну квалификацију.

Како се очекује, процењена величина тржишта коучинг индустрије достићи ће 20 милијарди УСД до 2022. године, што је чини једном од најбрже растућих сектора на свету (ICF, 2020). Са све више организација и појединаца који користе услуге коучинга, све је већа потражња за специјализованом стручношћу. У ствари, предвиђа се да ће специјализована стручност у овој области, играти најзначајнију улогу у успеху коучинга у наредним годинама.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 567–578.
- Anderson, D. L., & Anderson, M. C. (2005). *Coaching that counts: Harnessing the power of leadership coaching to deliver strategic value*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bluckert, P. (2004). The state of play in corporate coaching: current and future trends, *Industrial and Commercial Training*, Vol.36, No.2.
- Bersin & Associates LLC. (2011). *High impact performance management: Maximising performance coaching*. Oakland.
- CIPD (2015) *Annual survey report: Learning and Development 2015*, London.
- CIPD (2009) *Mentoring – CIPD Factsheet*, London.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- Hawkins, P. (2014c) *The Challenge for Coaching in the 21st Century in eOrganisations and People*, Vol 21(4), www.amed.org.uk
- Dennen, V. P. 2004. Cognitive apprenticeship in educational practice: Research on Scaffolding, Modeling, Mentoring and Coaching as instructional strategies. *Cognitive Apprenticeship in Educational Practice*, 31, pp. 813-828.
- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 125–144. doi.org/ 10.1006/jvbe.1997.1594
- Grant, A. M. 2001. *Towards a Psychology of Coaching*, Coaching Psychology Unit – School of Psychology University of Sydney.
- Gormley, H. & Nieuwerburgh, C. (2014) *Developing coaching cultures: a review of the literature*, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*.
- Hart, W. (2005). Getting culture: Imbuing your organization with coaching behavior. *Leadership in Action*, 25(4), 7–10.
- Hawkins, P. (2012). *Creating a coaching culture*. Maidenhead: Open University Press.
- ICF Global Coaching Study (2020). https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf
- ILQ Building a Coaching Culture <file:///C:/Users/HceUser/Downloads/2014BuildingACoachingCultureReport.pdf>
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Mezias, J. M. & Scandura T.A., A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies* (2005) 36, 519-538.
- Murphy, W. M. (2010) Reverse mentoring at work, *Human Resource Management*, July–August 2012
- Ostroff, C., & S. W. J. Kozlowski. (1993) The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior* 42 (2): 170–183.
- Poulsen, K. (2004). A new way of seeing mentoring, www.kmp-partners.com
- Parsloe, E. & Wray, M. (2000). *Mentoring and coaching: practical methods to improve learning*, London, Kogan-Page.
- Parise, M. R. & Forret, M. L. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 225–240.
- P-Sontag, L., Vappie, K., & Wanberg, C. R. (2007). *The practice of mentoring: MENTTIUM Corporation, The handbook of mentoring at work: Theory research, and practice* (pp. 593–616). Los Angeles, CA: Sage.
- Ragins, B. & Scandura, T. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*. 20(4), 493-510.
- Ramaswami, A. & G. F. Dreher. (2007). The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships. In *Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*.
- Roberts, A. (2000). Mentoring Revisited: a phenomenological reading of the literature. *Mentoring and Tutoring*, 8, pp. 145-170.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.

- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.
- Singh, V., D. Bains, & S. Vinnicombe. (2002). "Informal Mentoring as an Organisational Resource." *Long Range Planning* 35 (4): 389–405. Accessed May 19, 2014.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39–124.
- Wanguri, D. (1996). Diversity, perceptions of equity, and communicative openness in the workplace. *The Journal of Business Communication*. 33(4), 443-457.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose* (4th ed.) London: Nicholas Brealey.
- Meggison, D., Clutterbuck, D., (2006) Creating a coaching culture, *Industrial & Commercial Training*, VOL. 38 NO. 5, pp. 232-237