

*Bernard Ziębicki*

**Katedra Metod Organizacji  
i Zarządzania**

# Counselling pracowniczy jako nowoczesna metoda doskonalenia potencjału kadrowego w przedsiębiorstwie

## 1. Uwagi wstępne

Początek XXI w. w zarządzaniu przedsiębiorstwem bez wątpienia przejdzie do historii jako okres „organizacyjnego uczenia się”. Nasilająca się konkurencja, szybki rozwój techniki informacyjnej, burzliwie zmieniające się warunki funkcjonowania na rynku, powodowane w głównej mierze postępującymi procesami globalizacyjnymi, wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność ciągłego zwiększania kompetencji swoich pracowników. Dysponowanie dobrze przygotowaną kadrą, doskonalącą swoją wiedzę i umiejętności, staje się jednym z podstawowych warunków decydujących o istnieniu i rozwoju organizacji. Świadomość tej zależności powoduje rosnące zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi szkoleniowe. W samych tylko Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstwa wydają rocznie ok. 300 mld USD na szkolenia i rozwój pracowników [Minter, Thomas 2000, s. 43]. Jednak ograniczenie się jedynie do tradycyjnych form szkolenia pracowników z punktu widzenia skuteczności i tempa realizowanego rozwoju coraz częściej okazuje się niewystarczające.

Dlatego też przedsiębiorstwa poszukują bardziej efektywnych form szkolenia pracowników umożliwiających ciągłe doskonalenie, skupiające się głównie na zwiększaniu umiejętności praktycznych oraz rozwoju w aspekcie dostosowywania do specyfiki firmy kultury organizacyjnej, panujących reguł, sposobów podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Wynikiem tych poszukiwań jest

powstanie i szybki rozwój takich metod doskonalenia kadr przedsiębiorstw, jak *coaching*, *mentoring* czy wreszcie *counselling*.

## 2. Istota *counsellingu* pracowniczego

O ile wymienione wyżej metody *coaching* i *mentoring* są szeroko omawiane w wydawnictwach specjalistycznych (również krajowych)<sup>1</sup> to problematyka *counsellingu* pracowniczego praktycznie w ogóle nie była poruszana do tej pory w polskiej literaturze z zakresu zarządzania. Również zakres prezentacji omawianego podejścia w literaturze zagranicznej wskazuje na to, że metoda ta znajduje się dopiero w fazie konceptualizacji i doskonalenia metodycznych aspektów jej stosowania.

Termin *counselling*<sup>2</sup> można na język polski przetłumaczyć jako poradnictwo, jednak tłumaczenie takie nie oddaje w pełni znaczenia tego słowa w języku angielskim. Z tego względu, podobnie jak w przypadku *coachingu* i *mentoringu*, moim zdaniem, lepsze jest posługiwanie się oryginalną, anglojęzyczną nazwą. W *counsellingu* nie chodzi bowiem o udzielanie pojedynczych porad w sytuacjach pojawiania się określonych problemów, ale o specyficzny rodzaj wsparcia psychicznego, który pomaga pracownikowi przezwyciężyć problemy natury osobistej, a także pozwala na odkrywanie nowych możliwości, lepsze dopasowanie do kultury i klimatu organizacji, powodując w rezultacie zwiększanie jego efektywności [Minter, Thomas 2000, s. 46–47].

Typowymi zachowaniami, w stosunku do których stosowany jest *counselling* pracowniczy, są: niesubordynacja, brak szacunku dla przełożonych, nieuznawanie rad, spóźnienia i zbyt wczesne wychodzenie z pracy, postawy roszczeniowe, chroniczna absencja, wykorzystywanie innych pracowników i przełożonych oraz niski poziom zaangażowania pracownika [Minter, Thomas 2000, s. 46–47].

*Counselling* można zatem określić jako rodzaj działań o charakterze psychologiczno-terapeutycznym, który jednak poza wiedzą psychologiczną wymaga wielu dodatkowych umiejętności, stanowiących o jego odrębnym charakterze.

<sup>1</sup> Jedne z pierwszych krajowych artykułów poświęcone tematyce *coachingu* i *mentoringu*, będące rezultatem prowadzonych w tym obszarze od kilku lat badań, zostały opublikowane przez autora niniejszego opracowania (B. Ziębicki, *Coaching jako nowoczesna metoda doskonalenia kadr kierowniczych i specjalistycznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4; B. Ziębicki, *Opiekun z autorytetem. Mentoring – metoda doskonalenia pracowników*, „Personel” 2000, nr 3). Szczegółowe omówienie wymienionych metod znaleźć można również w wydanej ostatnio publikacji: E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>2</sup> W amerykańskim angielskim słowo *counselling* pisze się przez jedno *l*.

W tradycyjnym poradnictwie psychologicznym zazwyczaj psycholog rozpoczyna terapię od zastosowania określonej typowej metody badania (np. test, wywiad, badanie reakcji itp.), a następnie zestawia wyniki otrzymanego badania ze standardowymi, otrzymuje diagnozę, podaje zalecenia. *Counselling* w odróżnieniu od psychoterapii dotyczy ludzi nie mających żadnych zaburzeń psychicznych, lecz wykazujących jedynie sytuacyjną trudność dostosowania się do przyjętych norm i reguł, co powoduje nie w pełni wykorzystywanie posiadanych możliwości. Podstawowym założeniem *counsellingu* jest to, że każda osoba jest niepowtarzalna i każdy problem jest inny, co powodowane jest indywidualnym reagowaniem na te same czynniki, zależnym tylko i wyłącznie od danej osoby. Proces „terapii” w *counsellingu* oparty jest w całości na konwersacji, a ściślej rzecz ujmując na słuchaniu tego, co mówi osoba, której chcemy pomóc. Nie chodzi tu jednak o to, by „dać się wygadać” pracownikowi, lecz zrozumieć jego osobistą sytuację i odnaleźć momenty, w których pracownik popełnia „błędy”. Z reguły pracownik jest w stanie sam określić pożądane zmiany, jednak nie zawsze potrafi spojrzeć na całą sytuację obiektywnie i odnaleźć rzeczywiste przyczyny określonych problemów. Temu celowi służy właśnie prowadzona konwersacja, w trakcie której niezwykle ważną rolę odgrywa umiejętne zadawanie pytań, umożliwiające z jednej strony otrzymanie bardziej szczegółowych informacji, z drugiej natomiast powodujące „odblokowanie” rozmówcy, pozwalające na dotarcie do rzeczywistych przyczyn zaistniałych problemów.

### 3. Counselling społeczny

Początki *counsellingu* sięgają lat 40. XX w. Wówczas to powstał pierwszy społeczny program pomocy pracownikom z problemami alkoholowymi. Program ten nosił nazwę *Occupational Alcoholism Program* (OAP) (pracowniczy program pomocy uzależnionym od alkoholu) i był silnie wspierany przez amerykańskich pracodawców [Gerstein, Bayer 1991, s. 241]. Przez prawie trzydzieści lat jego istnienia stał się bardzo popularny w Stanach Zjednoczonych, ochraniając wielu pracowników przed degradacją zawodową, będącą najczęściej jednym z pierwszych następstw uzależnienia od alkoholu. Z czasem jednak zaczęto dostrzegać potrzebę pomocy pracownikom w innych sytuacjach osobistych problemów, nie tylko alkoholowych, ale również rodzinnych, emocjonalnych, w trudnościach dostosowania się do obowiązujących reguł itp., które bezpośrednio przekładają się na efektywność osiąganą w pracy zawodowej. Na bazie nowych potrzeb dotychczasowy „pracowniczy program pomocy uzależnionym od alkoholu” został zastąpiony w latach 70. programem pomocy pracownikom z różnymi osobistymi problemami. Program ten nosi nazwę *Employee Assistance Program* (EAP) (program pomocy pracownikom) [Gerstein, Bayer 1991, s. 241]. Polega on na świad-

czeniu usług terapeutycznych przez zewnętrznych specjalistów pracownikom, u których pojawiają się oznaki problemów wpływających na ich pracę. Prowadzona terapia oparta jest na *counsellingu*, który poprzez specjalnie kierowaną konwersację, budowanie wzajemnego zaufania i otwartości umożliwia:

- identyfikację problemu,
- określenie możliwych sposobów jego przezwyciężenia,
- określenie planu jego przezwyciężenia dostosowanego do danej osoby.

Najczęściej program ten stosowany jest w następujących sytuacjach [Atkinson 2001, s. 42; Hosie, West, Mackey 1993, s. 355–359]:

- uzależnienie od alkoholu i narkotyków,
- problemy z integracją społeczną,
- problemy rodzinne i problemy z dziećmi,
- nieradzenie sobie ze stresem,
- konflikty i napięcia interpersonalne w pracy,
- trudności w dostosowaniu się do obowiązujących reguł,
- problemy na tle etnicznym i kulturowym,
- problemy emocjonalne, lęki i depresje,
- problemy z wymiarem sprawiedliwości,
- przeżycia związane z separacją i rozwodem,
- osobiste bolesne przeżycia, strata bliskiej osoby,
- psychologiczne następstwa kłopotów zdrowotnych,
- uzależnienie od hazardu.

Idea programu pomocy pracownikom (EAP), podobnie jak w przypadku poprzedzającego go programu pomocy pracownikom uzależnionym od alkoholu (OAP), bardzo szybko uzyskała popularność, stając się główną metodą przezwycięzania osobistych problemów amerykańskich pracowników [Hosie, West, Mackey 1993, s. 355–359]. Podejście to zaczęto również wykorzystywać poza Stanami Zjednoczonymi. W pierwszej kolejności stosowano je w Wielkiej Brytanii i Australii. Popularność *counsellingu* społecznego z roku na rok zwiększa się i obecnie nie ogranicza się on jedynie do pomocy pracownikom. Coraz częściej metoda ta wykorzystywana jest również w terapii z młodzieżą, w pomocy uczniom i studentom. Pojawiła się w związku z tym nowa profesja doradcy *counsellingowego*, czyli tzw. *counsellora*. Obecnie wiele zachodnich uczelni prowadzi specjalności przygotowujące do pracy *counsellora*.

Rezultaty, które są wynikiem *counsellingu*, doprowadziły do tego, iż zaczęto dostrzegać możliwości występowania przełożonych w roli doradców *counsellingowych* oraz coraz szerszego jego stosowania, praktycznie wszędzie tam, gdzie pojawiają się jakiegokolwiek problemy nie będące wynikiem braku wiedzy, lecz wynikające z nieumiejętności dostosowania własnego zachowania, postawy itd. do określonych warunków [Minter, Thomas 2000, s. 46].

#### 4. Metodyczne aspekty counsellingu pracowniczego

*Counselling* pracowniczy stosuje się w odniesieniu do problemów związanych ze sposobem zachowania, a nie brakiem umiejętności, wiedzy lub zdolności. W szczególności decyzja o stosowaniu *counsellingu* w stosunku do danego pracownika podejmowana jest w sytuacjach, gdy:

- pracownik wykazuje efektywność poniżej średniej lub jeśli nie wykonuje wszystkich powierzonych zadań,
- różne zachowania lub problemy emocjonalne mają wpływ na osiągnięte przez pracownika lub cały zespół rezultaty,
- pracownik łamie przepisy lub reguły panujące w organizacji,
- wymaga natychmiastowej poprawy zachowania, reprezentowanej postawy, sposobu reagowania emocjonalnego,
- nie jest w stanie efektywnie sobą kierować,
- nie spotkał się wcześniej z interwencją kierownictwa i ma potencjał do tego, żeby wyciągnąć naukę z *counsellingu*,
- zasługuje na „ostatnią szansę” ze strony kierownictwa, mimo że wcześniejsze interwencje nie powiodły się [Minter, Thomas 2000, s. 46].

Przebieg stosowania *counsellingu* można natomiast przedstawić w postaci następującego siedmioetapowego procesu [Minter, Thomas 2000, s. 46]:

Etap 1. Ocena, czy dany pracownik jest na tyle wartościowy dla organizacji, że opłacalne jest stosowanie *counsellingu*.

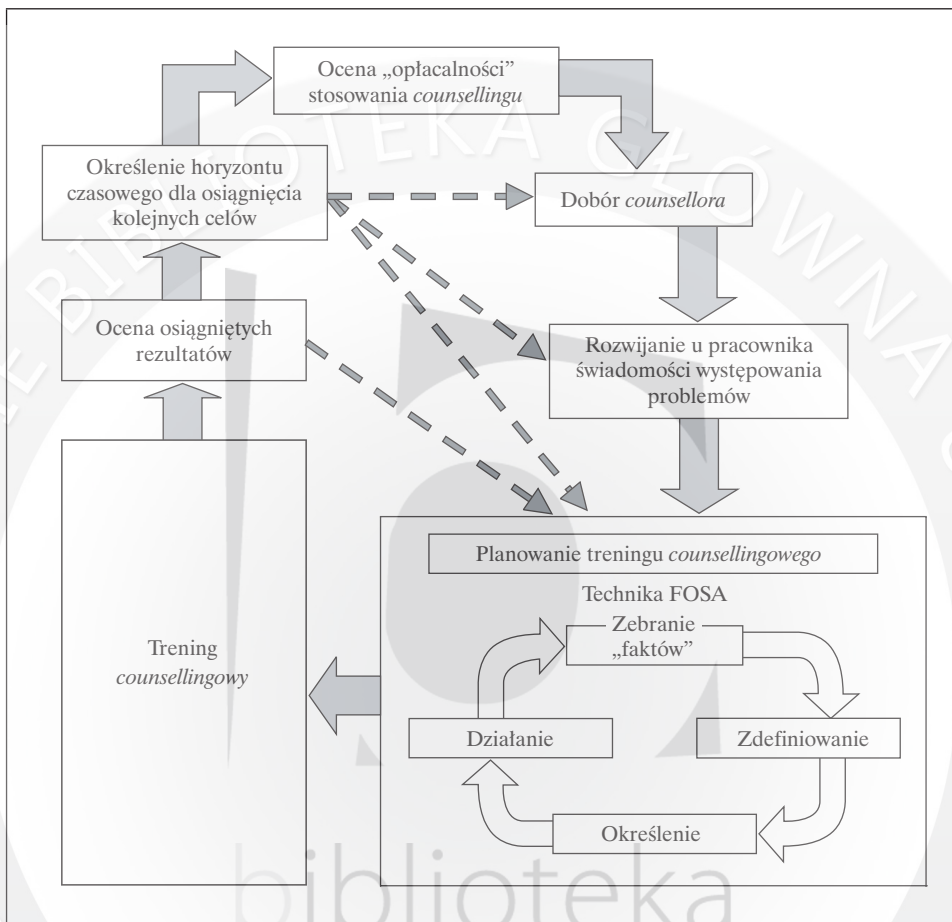
Etap 2. Dobór osób z firmy mogących występować w roli doradcy (counsellora).

Etap 3. Rozwijanie świadomości występowania problemów u pracownika. W tym celu najczęściej organizowane jest prywatne spotkanie, podczas którego dyskutowane są sprawy związane z pracą. Wówczas również ma miejsce poinformowanie pracownika o spodziewanych, specyficznych zmianach.

Etap 4. Zaplanowanie przebiegu treningu counsellingowego. Na tym etapie zaleca się stosowanie jako narzędzia pomocniczego techniki FOSA (*document fact, objectives and solutions, action* – definiowanie problemów, ustalanie celów i rozwiązań, podjęcie działania).

Etap 5. Prowadzenie treningu polegającego na instruowaniu pracownika, wymianie poglądów, bliskim nadzorze i monitorowaniu postępów. W trakcie realizacji tego etapu w szczególności zaleca się dokumentowanie postępów pracownika.

Etap 6. Przeprowadzenie sesji oceny osiągniętych postępów w stosunku do założonych w etapie 4. Pracownik powinien otrzymać pisemne potwierdzenie osiągnięcia założonych celów rozwojowych wraz z określeniem ewentualnych „słabości”, które powinny być doskonalone w dalszej perspektywie.



Rys. 1. Etapy postępowania podczas stosowania *counsellingu*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Miner, Thomas 2000, s. 46].

Etap 7. Określenie horyzontu czasowego dla realizacji osiągnięcia kolejnych celów oraz zapewnienie o nieprzerwanej pomocy w zakresie pokonywania kolejnych problemów.

Jedną z podstawowych trudności podczas realizacji przedstawionego schematu *counsellingu* jest dobór osób z firmy mogących występować w roli doradców (*counsellorów*). Z tego względu często firmy decydują się na angażowanie zewnętrznych doradców *counsellingowych*. Z uwagi jednak na konieczność ciągłości realizacji rozwoju pracowników, angażowanie specjalistów z zewnątrz często okazuje się mało efektywne. Dobierając osoby z firmy do pełnienia roli doradcy *counsellingowego*, należy pamiętać, że powinna ona wyróżniać się nastę-

pującymi, indywidualnymi cechami przesądzającymi z reguły o rezultacie całego przedsięwzięcia:

- duże doświadczenie zawodowe,
- dobra znajomość obszaru działania podopiecznego,
- podstawowa wiedza z zakresu psychologii,
- predyspozycje do wpływania na innych,
- powszechny szacunek i zaufanie pracowników,
- umiejętność słuchania,
- dyskrecja,
- przystępność i uprzejmość w stosunku do innych,
- skłonność do poświęcania czasu innym i dzielenia się informacjami.

*Counselling* jest metodą, w której jednostka pełniąca rolę trenera sprawia, że druga osoba przezwycięża osobiste problemy i rozwija swoje kompetencje. Jednak warunkiem koniecznym umożliwiającym wystąpienie takiego efektu jest stworzenie atmosfery partnerstwa opartej na wzajemnym zaufaniu i szacunku. W tym celu występując w roli counsellora należy:

- zawsze wykazywać gotowość do współpracy i pomocy,
- skupiać się zarówno na słabościach, jak i rozwijać potencjalne możliwości,
- zawsze zachowywać całkowitą dyskrecję,
- dotrzymywać słowa, terminów i umów,
- być uczciwym, szczerym i taktownym,
- systematycznie przeprowadzać sesje oceniające postępy podopiecznego (sprzężenie zwrotne).

Jednym z podstawowych narzędzi pomocniczych, wykorzystywanym przede wszystkim do planowania przebiegu treningu counsellingowego, jest technika FOSA (określana również jako plany FOSA), której nazwa jest akronimem powstałym od anglojęzycznych wyrazów określających etapy, które składają się na jej realizację – *facts, objectives, solutions, action* – definiowanie problemów, ustalanie celów, określenie rozwiązań, działanie [Deblieux 1994, s. 3].

Celem pierwszego etapu jest ustalenie problemu. Dlatego należy rozpocząć od wspólnego zestawienia wszystkich „faktów”, które potwierdzają występowanie problemu. Kluczem do rozwiązania problemu jest jego postrzeganie przez obie strony w ten sam sposób. Wspólne zebranie „faktów” daje pracownikowi możliwość widzenia i rozumienia problemu z punktu widzenia counsellora. Z tego względu pożądane jest, aby counsellor dokładnie poznał „fakty”, zanim spotka się z pracownikiem.

Kolejnym zadaniem podczas stosowania techniki FOSA jest ustalenie celów, które mają być osiągnięte w przyszłości. Sformułowane cele powinny wyróżniać się następującymi cechami:

– powinny być szczegółowo określone – powinny dokładnie określać, co ma być osiągnięte, w jakim czasie i jakie kryteria zostaną wykorzystane do oceny ich osiągnięcia.

– powinny być dostosowane do możliwości jednostki,  
– powinny być zgodne z wewnętrznymi potrzebami jednostki oraz mieć dla niej znaczący charakter.

W stosunku do wyznaczonych celów należy określić sposoby ich osiągnięcia, czyli rozwiązania, które umożliwią przezwycięzenie występujących problemów. Counsellor powinien zaoferować swoje własne rozwiązania lub pomoc pracownikowi w samodzielnym ich określeniu. Zidentyfikowane sposoby osiągnięcia celów są wyjściem do ustalenia konkretnego działania.

Przy planowaniu przebiegu działania, uwaga powinna być skupiona na określeniu harmonogramu spotkań counsellingowych oraz sposobie przeprowadzania oceny osiągnięcia założonych celów. Należy również określić działania oraz konsekwencje na wypadek, jeśli zmiany nie będą dokonywały się w pożądanym kierunku.

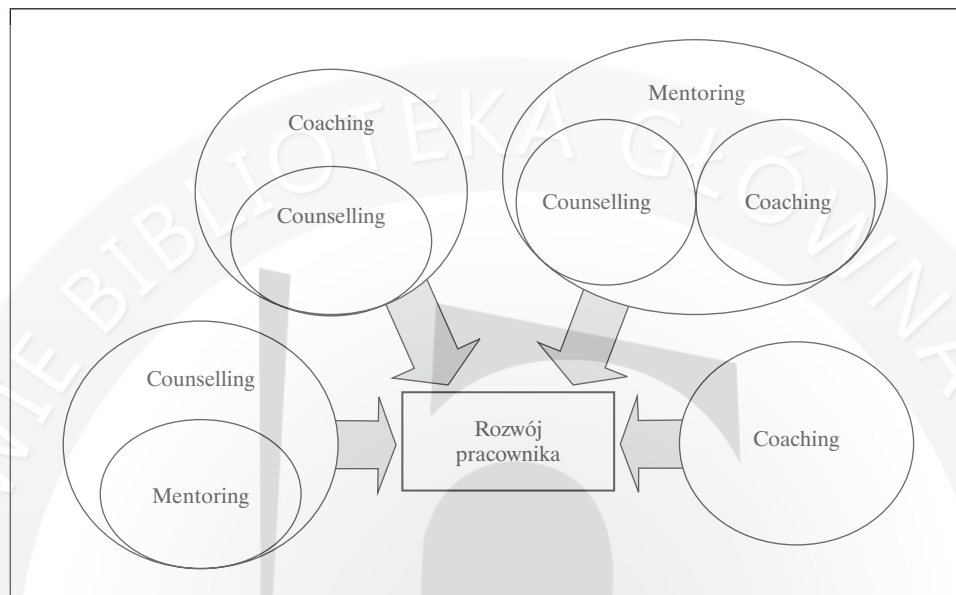
## 5. Counseling pracowniczy a coaching i mentoring

Zarówno *coaching*, jak i *mentoring* mają na celu wzrost umiejętności i poszerzenie wiedzy personelu poprzez wykorzystanie doświadczenia i szerszego ogólnego rozeznania własnych pracowników o dłuższym stażu. W przypadku *coachingu* chodzi jednak o zwiększanie umiejętności w zakresie realizacji konkretnych, wąsko określonych zadań, natomiast w *mentoringu* celem jest ogólny rozwój i zwiększanie efektywności. Istota rozwoju pracowników w oparciu o wymienione metody jest jednak taka sama i polega na pogłębianiu wiedzy i umiejętności w zakresie realizacji powierzonych zadań oraz na motywacyjnym oddziaływaniu na psychiczne uwarunkowania rozwoju pracowników poprzez stosowane sprzężenie zwrotne [Parsloe, Wray 2002].

Drogą uzyskiwania celów rozwojowych w *coachingu* i *mentoringu* jest prowadzenie specyficznego treningu opartego na umiejętnie kierowanej konwersacji, mającej na celu odkrycie rzeczywistych przyczyn występujących problemów. W tym względzie istota *coachingu* i *mentoringu* jest identyczna z istotą doskonalenia w *counsellingu*. Tak więc wpływanie na rozwój i doskonalenie pracowników w oparciu o *coaching* i *mentoring* wymaga podobnego przygotowania „szkoleniowego” jak w przypadku *counsellingu*.

*Counselling* jest również szczególnym rodzajem opieki sprawowanej przez przełożonego mającej w rezultacie prowadzić do zwiększenia kompetencji pracownika. W związku z tym, aby przeprowadzić efektywny *counselling*, konieczne jest sprawowanie opieki zbliżonej do tej, która jest celem mentoringu.





Rys. 2. Zależności pomiędzy *counsellingiem* a *coachingiem* i *mentoringiem* w rozwoju pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Podczas stosowania *coachingu* lub *mentoringu* bardzo często okazuje się również, że zaistniałe problemy nie są powodowane brakami w wiedzy i w umiejętnościach pracowników, lecz wynikają z problemów natury osobistej. Wówczas zarówno coach, jak i mentor muszą stać się counsellorami i poprzez umiejętnie prowadzony trening doprowadzić do uzyskania poprawy kondycji psychicznej pracownika, niezbędnej do efektywnego doskonalenia jego umiejętności profesjonalnych. Z tego względu współczesne organizacje stosujące nowoczesne metody rozwoju pracowników nie ograniczają się jedynie do stosowania jednej wybranej metody, lecz budują zintegrowane modele wykorzystujące w zależności od potrzeb różne podejścia [Minter, Thomas 2000, s. 46].

## 6. Przykład zastosowania *counsellingu* pracowniczego w Post Office w Wielkiej Brytanii\*

Post Office jest jednym z największych pracodawców w Wielkiej Brytanii, zatrudniającym aktualnie 190 tys. pracowników. Od wielu lat przedsiębiorstwo to

\* Opis stosowania *counsellingu* pracowniczego w Post Office w Wielkiej Brytanii został opracowany na podstawie: [Tehrani 1998, s. 23–32].

wykorzystuje różne programy mające na celu pomoc swoim pracownikom w przezwyciężaniu osobistych problemów obniżających ich efektywność zawodową. W ostatnich latach kierownictwo zdecydowało się na wprowadzenie *counsellingu* jako specjalistycznej formy pomocy realizowanej przede wszystkim poprzez własnych pracowników (menedżerów, kierowników itd.).

W Post Office został rozwinięty specjalny rodzaj *counsellingu*, tzw. *first line counselling*. Został on opracowany dla pracowników, którzy mają osobiste problemy, które nie mogą być rozwiązane poprzez zwykłą wymianę informacji i wsparcie, ale konieczne jest odkrycie podłoża mentalnego i emocjonalnego tych problemów. Program ten obejmuje również pracowników, u których nie występują żadne widoczne problemy, a jedynie nie osiągają zadowalających rezultatów i nie wynika to z braku wiedzy i umiejętności. Stosowany *counselling* został rozwinięty jako odpowiedź na pojawiające się zapotrzebowanie, zarówno ze strony organizacji, jak i pracowników, w postaci „krótkoterminowego counsellingowego modelu rozwiązywania problemów” (*short-term problem-resolution counselling model*). Punktem wyjścia w tym modelu jest ocena pracownika pod kątem jego mocnych stron. Umożliwia to dokonanie zweryfikowania stanu istniejącego z pokładanymi oczekiwaniami i tym samym wstępne zdefiniowanie problemu.

*Counselling* w Post Office składa się z 4 faz: wprowadzenia, określenia mocnych stron pracownika, zdefiniowania problemu i określenia sposobów jego przezwyciężenia. Każda z tych faz realizowana jest podczas odrębnej sesji, w której uczestniczy jedynie opiekun (counsellor), będący najczęściej przełożonym, i pracownik. Celem fazy wprowadzenia jest określenie zasad współpracy, w tym ram czasowych. Następnie ma miejsce ocena pracownika polegająca na ustaleniu jego mocnych stron. To w rezultacie prowadzi do wyjaśnienia i zdefiniowania natury problemu. Counsellor następnie pomaga pracownikowi wybrać i określić sposoby jego przezwyciężenia.

## Literatura

- Atkinson W. [2001], *Investments, Not Costs*, „Textile World”, nr 151 (5).
- Conway C. [1995], *Mentoring Managers in Organisation*, „Equal Opportunities International”, nr 3–4.
- Deblieux M. [1994], *The Challenge and Value of Documenting Performance*, „HR Focus”, nr 3 (73).
- Gerstein L.H., Bayer G.A. [1991], *Counseling and Bystander-Equity Model of Supervisory Helping Behavior: Directions for EAP Research*, „Journal of Counseling and Development”, nr 69 (3).
- Gerstein L., Sturmer P. [1993], *A Taoist Paradigm of EAP Consultation*, „Journal of Counseling & Development”, November/December, nr 73.

- Hosie T.W., West J.D., Mackey J.A. [1993], *Employment and Roles of Counselors in Employee Assistance Programs*, „Journal of Counseling and Development”, nr 71 (3).
- Masi D.A. [1992], *The AMA Handbook for Developing Employee Assistance and Counseling Programs*, AMACOM Books, New York.
- Minter R.L., Thomas E.G. [2000], *Employee Development Through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach*, „Review of Business”, Summer.
- Parsloe E., Wray M. [2002], *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Tehrani N. [1998], *Counselling in the Workplace: the Organizational Counsellor*, „Counselling Psychology Quarterly”, nr 1 (11).

### **Employee Counselling as a Modern Method of Raising Staff Potential in the Enterprise**

The article presents the essence of employee counselling and describes a situation in which counselling is applied. Further, the article presents the development of the counselling approach and presents the substance of social counselling. The author discusses the stages for implementing counselling and identifies the traits desired of a counsellor. He presents the substance of using FOSA techniques in the counselling process and describes the basic relationships between employee counselling, coaching and mentoring. In the last section, the author offers a description of the implementation of counselling at the Post Office in Great Britain.

biblioteka  
główna UEK