

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januskiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Joanna Mesjasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

COACHING JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTOWANIA ELASTYCZNYCH KADR

Streszczenie: W turbulentnym otoczeniu współczesnych organizacji coraz częściej większe znaczenie w budowie przewagi konkurencyjnej mają kapitały niematerialne. Szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki oraz jego rozwój. Niniejszy tekst dotyczy problematyki coachingu w ujęciu procesowym i systemowym oraz elastyczności osobistej. W pierwszej części artykułu autorka omawia proces ewolucji społecznej i zmianę wymagań w stosunku do kadr nowoczesnych organizacji. W drugiej definiuje pojęcie coachingu, jego specyfikę i omawia zalety.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, zmiany, elastyczność, coaching.

1. Wstęp

W miarę jak dokonuje się transformacja ku gospodarce nadsymbolicznej, charakteryzującej społeczeństwo postindustrialne, radykalnie zmienia się sama natura władzy [Toffler 2003]¹. W tym społeczeństwie wiedza – najbardziej demokratyczne źródło władzy, zaczyna odgrywać główną rolę. Dla nowoczesnych organizacji, definiowanych często jako organizacje wiedzy, staje się ona niezbędnym czynnikiem efektywności organizacyjnej. Potrzeba wiedzy, aby zarządzać organizacjami zdecentralizowanymi, wirtualnymi czy organizacjami bez granic, i mądrości, by zinstytucjonalizować procesy organizacyjne w skali globalnej, a także płynnie reagować na zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa, budując jego przewagę konkurencyjną. Pisząc o paradoksach, Ch. Handy [1998] mówi jednak, że wiedza, która pozwoliła nam odnieść sukces, nie jest tą samą wiedzą, która zagwarantuje nam przetrwanie, gdyż stałą charakterystyką naszych czasów jest zmiana. W efekcie

¹ A. Toffler pisze, że dotychczasowe źródła władzy, takie jak nieruchomości czy bogactwa naturalne, przestają mieć znaczenie, inwestorzy inwestują już nie w twarde aktywa, ale w kontakty, siłę marketingu firm, umysły zarządów i pracowników. Nowy system wytwarzania bogactwa w coraz większym stopniu uzależniony jest od wymiany danych, informacji i wiedzy. Jest więc nadsymboliczny, jednocześnie bez wymiany wiedzy nie ma bogactwa, a co za tym idzie – nie ma i władzy.

powstało zapotrzebowanie na nowego pracownika. Niezbędni są ludzie mniej zaprogramowani i bardziej skłonni do aktywności, indywidualiści, niekonwencjonalni w swych poglądach i działaniach, wszechstronni, kreatywni, zdolni do improwizacji – elastyczni. Wraz ze zmianą wzorca wyłoniło się kilka nowych technik szkolenia, które służą kreowaniu kadr organizacji przyszłości, zwłaszcza kadr menedżerskich, do jednych z najważniejszych należy coaching. Celem artykułu jest wykazanie, że coaching jest metodą, która odpowiada na zapotrzebowanie współczesnych organizacji, stanowiąc dobre narzędzie do kształtowania elastyczności pracowników.

2. Ewolucja społeczna w kierunku wzrostu elastyczności

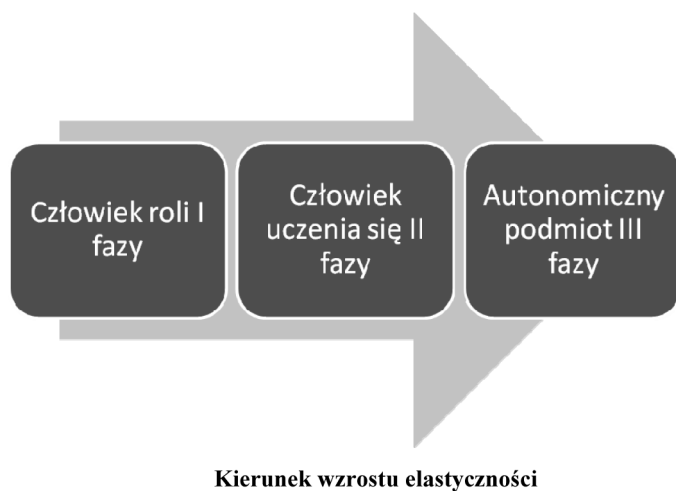
Zmiany w strukturach organizacyjnych idące w kierunku odchudzania, spłaszczenia i rozluźniania więzi organizacyjnych oferują pracownikom więcej przestrzeni na kreowanie własnych rozwiązań. Zmieniają się organizacje, gdyż zmienia się społeczeństwo i zmienia się człowiek. Ewolucja społeczna zmierza w kierunku coraz większej elastyczności. K. Obuchowski [2005], pracując nad koncepcją rewolucji podmiotów, wyszedł od teorii trzech fal cywilizacyjnych A. Tofflera [1997] – rolnej, industrialnej i informacyjnej. Zdaniem Obuchowskiego każda z nich może być rozpatrywana od strony psychologicznej jako podstawa kształtowania się odrębnego typu osobowości. Właściwa dla fali rolniczej jest osobowość roli, dla fali industrialnej osobowość uczenia się, a dla fali informacyjnej – osobowość autora siebie.

Typ osobowości człowieka roli ukształtowany w pierwszej fali cywilizacji rolniczej od tysięcy lat dominuje w naszym świecie, a charakteryzuje go pewność, że gwarantem normalności i poprawności działania ludzi jest spełnianie wymagań wynikających z roli przypisanej społecznie. Dla ludzi uformowanych przez tę najdłuższą dominującą falę człowiek jest przedmiotem. Nie jest zdolny do podejmowania samodzielnych decyzji, nie powinien też mieć innego poglądu niż ten, który jest akceptowany w danej społeczności. Wszelka odmienność to zjawisko szkodliwe i można siłą doprowadzić do jej zmiany, a nawet wyeliminować autora. Mimo przemian, jakie zachodziły w ciągu ostatnich stuleci, osobowość człowieka roli jest nadal aprobowana w przedsiębiorstwach, w których prawidłowe wypełnianie precyzyjnie określonej roli zawodowej jest podstawą organizacyjnego trwania. Jest to jednak osobowość, która ma znaczne problemy w adaptowaniu się do zmian, skłonna jest reagować oporem na ich przeprowadzenie, a także przejawia niski poziom elastyczności.

W wyniku ukształtowania się drugiej fali – industrialnej, upowszechnił się typ osobowości człowieka uczenia się. Nie jest on już przedmiotem, ale nie jest też w pełni podmiotem. Dla uzyskania stanu pełnej podmiotowości nie wystarcza wyjście poza granice społecznego przypisania. Nawet człowiek uczenia się jest na tyle podporządkowany nabytej wiedzy o sobie i o świecie, że jego podmiotowość nie różni się wiele od tej, jaką może dysponować instytucja społeczna. To typowy członek organizacji, stawiany pod presją norm i procedur organizacyjnych, którego aktyw-

ność mierzona jest precyzyjnie dookreślonymi parametrami efektywności i jakości. Współzawodniczy i nieustannie próbuje spełnić wszystkie oczekiwania – osiągnąć sukces, niezależnie od zastosowanych środków i poniesionych kosztów.

Dopiero w ubiegłym wieku, zdaniem K. Obuchowskiego [2005], w wyniku nałożenia się na poprzednie trzeciej fali – informacyjnej, pojawiły się warunki cywilizacyjne do uformowania się w pełni świadomego siebie podmiotu, w postaci osobowości autora. Bycie autorem siebie wydaje się obecnie oczywiste i stanowi punkt wyjściowy poglądu na ludzi jako na jednostki, których ze względu na ich aktywność twórczą nie da się zredukować do „reprezentacji świata wytworzonej w toku nabytego doświadczenia”. Jest to zdolność do wyjścia poza fakty i tworzenia ich znaczeń, które muszą być nieustannie rewidowane. Dzięki temu jednostka może zmieniać się, zachowując stałość tego, co dla niej istotne. W trudnych sytuacjach staje się wciąż na nowo innym sobą i uzyskuje szanse nie tylko podejmowania wymagających zadań, ale i formułowania nowych, odpowiadających mu koncepcji świata i siebie w świecie. Zmiany rozwojowe, konieczne do istnienia osoby, nie są wynikiem jej przystosowania do tu i teraz, ale adaptacją do stanów przyszłych, których ustalenie jest aktem kreacji wymagającym wysokiego poziomu elastyczności. Dlatego ten mechanizm Obuchowski nazywa adaptacją twórczą.



Rys. 1. Ewolucja społeczna według K. Obuchowskiego [2005] na bazie koncepcji A. Tofflera [1997]

Źródło: opracowanie własne.

Toffler, tworząc koncepcję rozwoju cywilizacji, zakładał, że fale nakładają się na siebie i trwają, powodując zmiany życia społecznego. Obuchowski pisze również, że nie zanikają typy osobowości uformowane w toku kolejnych fal cywilizacyjnych. Zmienia się tylko ich rola, ocena w danej kulturze i liczebność.

Organizacje wobec wyzwań

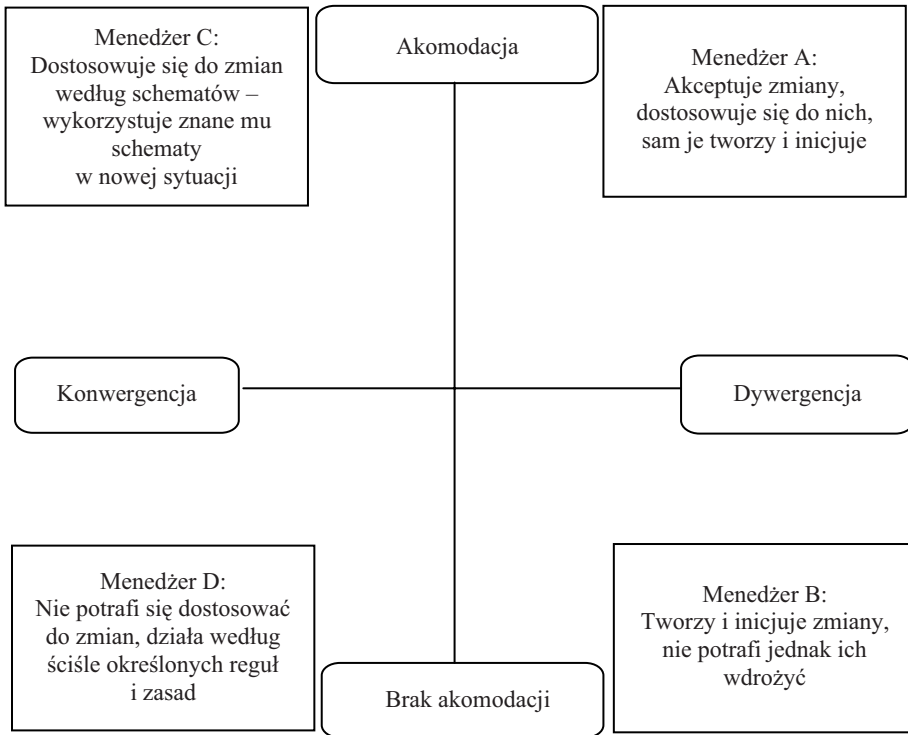
Nowe technologie, nowe rynki, wzrastające oczekiwania klientów, naciski polityczne, procesy jednoczenia się państw oraz procesy ewolucji społecznej – wszystko to staje się motorem zmian organizacji. Zmiana to ciągły proces, o nie w pełni przewidywalnym punkcie docelowym. Ta skomplikowana i niestabilna rzeczywistość wywołuje poczucie niepokoju, nie ma jednak odwrotu, menedżerom i pracownikom potrzebna jest psychiczna gotowość ciągłej ewolucji, po to by zrozumieć postępującą złożoność środowiska, opanować wzrastającą nieokreśloność przy antycypowaniu przyszłych stanów organizacji, a także uwzględniać w procesie przewidywania zwiększoną liczbę czynników, które mogą zdecydować o sukcesie lub porażce, przy jednoczesnej świadomości skrócenia czasu gromadzenia i przetwarzania informacji, jak twierdzi J. Penc [2000]. Tempo zmian wymaga elastyczności od firm, elastyczności rozumianej w kategoriach nie tylko behawioralnych, ale także, a może przede wszystkim, w kategoriach strukturalnych czy funkcjonalnych. Następstwem jest rozluźnienie struktur organizacyjnych, decentralizacja, zmniejszenie poziomów zarządzania. Zachodzi także proces zacierania się granic pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, odbiorcy uczestniczą w procesie projektowania produktów, a działania marketingowe mają bardziej charakter zewnętrzny i dokonują się w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa. Zmianom funkcjonalnym i strukturalnym zmierzającym do powstania organizacji w kształcie koniczyny², wirtualnych, sieciowych, bez granic czy fraktalnych³ towarzyszy presja podnoszenia kwalifikacji i nabywania wiedzy przez pracowników.

M. Juchnowicz twierdzi, że elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim to „zastosoowanie specyficznego systemu procedur i działań względem pracowników, który umożliwia organizacji dostosowanie kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych oraz inicjowanie i kreowanie zmian” [2010, s. 18]. A. Wojtczuk-Turek twierdzi, że „elastyczność wiąże się ze zmianą, a nawet jest definiowana jako zdolność do zmiany, np. w otoczeniu (czyli adaptacja do wymagań środowiska), lub jako inicjowanie zmian [2007, s. 56]”. Obecnie zaczyna się mówić o elastyczności jako o kluczowej charakterystyce współczesnych pracowników. Elastyczność może być więc uznana za cechę procesów poznawczych, emocjonalno-motywacyjnych oraz funkcjonowania społecznego. Przejawia się wówczas m.in. w gotowości do:

- adaptacji do warunków uznanych za nowe, różnorodne lub często zmieniające się,
- adaptacji do zadań i sytuacji o charakterze poznawczym lub społecznym,
- inicjowania zmian [Wojtczuk-Turek 2007, s. 57-58].

² Koncepcje organizacji w kształcie koniczyny zaproponował Ch. Handy [1998]. W organizacji takiej podstawowa grupa pracowników, zazwyczaj niewielka, zatrudniona jest na pełny etat i w pełnym wymiarze godzin, następna w niepełnym, a jeszcze kolejna na umowę-zlecenie lub może świadczyć swe usługi w ramach własnej działalności.

³ Pojęcie organizacji fraktalnej opisuje K. Perechuda [2000]. Jest to organizacja, której jednym z podstawowych celów jest utrzymanie drgającego stanu równowagi wewnętrznej i zewnętrznej. W takiej organizacji znikają kategorie statycznych obiektów, a ich miejsce zajmują procesy.



Rys. 2. Model zachowań elastycznych J. Mesjasz i M. Michalak

Źródło: opracowanie własne.

Według P. Sengego [2002] w zmieniających się organizacjach ważne jest myślenie systemowe, mistrzostwo osobiste, budowanie wspólnej wiedzy i uczenie się zespołowe. J. Niemczyk [2000] akcentuje fakt, że zespołowe uczenie wymaga współuczestnictwa, decentralizacji, ograniczenia systemów kontroli i podmiotowego traktowania pracowników. M. Morawski [2006] zwraca uwagę na nowe kompetencje menedżera niezbędne w rozwoju uczących się organizacji. Są to z jednej strony umiejętności trenerskie pomocne w budowaniu zaufania i tworzeniu nieformalnych, sieciowych wspólnot, z drugiej – umiejętności twórcze, takie jak umiejętność ciągłego uczenia się nowych wartości i wzorców działania oraz sposobów pozyskiwania i transferu wiedzy. J. Mesjasz i D. Nawrat [2007] proponują poszerzenie obecnych w literaturze przedmiotu typologii o nową kategorię, określoną jako kompetencje humanistyczne, a wśród nich kompetencje twórcze z kluczową w nich elastycznością. Prace autorki niniejszego artykułu nad wpisaniem elastyczności w kompetencje menedżerów współczesnych organizacji zaowocowały opracowaniem modelu elastycznego zachowania w zarządzaniu. W konstrukcji modelu wykorzystano przytoczoną powyżej definicję w ujęciu A. Wojtczuk-Turek, według której elastyczność

to zdolność do zmiany oraz inicjowanie zmian [Wojtczuk-Turek 2007, s. 56], a także koncepcję Cz. Nosala – typów umysłowości menedżera [Nosal 1993, s. 228]. Model autorski powstał na podstawie założenia, że cechy elastycznego przywódcy opisać można za pomocą dwóch wymiarów, takich jak: akomodacja–brak akomodacji (określających sposób przystosowania się do zmian) oraz konwergencja–dywergencja (opisujących sposób myślenia i tworzenia rozwiązań). Z kombinacji wskazanych dwóch wymiarów wyłania się obraz czterech typów menedżera.

Nowoczesne organizacje są organizacjami uczącymi się lub zmuszone są w takim kierunku ewoluować. Organizacje uczące się dążą do tego, żeby każdy ich członek nieustannie pogłębiał wiedzę, i wspomagają pracowników w tym zakresie, np. przez coaching. Ze względu na złożoność i kosztowność metody jest ona adresowana głównie do kadry menedżerskiej i wysokiej klasy specjalistów.

3. Dlaczego coaching?

„Coaching to dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne – feedback” [Parsloe 2000]. Najbardziej powszechne są dwa główne rozumienia coachingu jako metody doskonalenia kadr oraz jako stylu zarządzania. W pierwszym rozumieniu to systematyczna praca nad rozwojem, w której podstawę oceny efektywności stanowi zmiana zachowania. Coaching jest dobrze zaplanowanym procesem, w którym stosowane techniki i sposoby uczenia się muszą być dostosowane do potrzeb indywidualnych – nawet wystandardyzowane narzędzia powinny być adaptowane z uwzględnieniem potrzeb pracownika. Jest procesem dzielenia się wiedzą, który podlega ciągłej ocenie i wymaga bieżącej modyfikacji. Pomimo że wyróżniamy cztery zasadnicze etapy coachingu: analizowanie, planowanie, wdrażanie i ocenianie, to jednak nie kończy się on po przejściu poszczególnych etapów. Główne zadanie, jakie stoi przed uczestnikami opisywanego procesu, to maksymalizowanie potencjału osoby przez ciągłe uczenie się, a sukces polega na wzmocnieniu dążeń rozwojowych. Jest to proces wzbudzania wewnętrznej motywacji pracownika do doskonalenia się, zdobywania wiedzy i z tego względu nie kończy się po przejściu czterech podstawowych etapów.

Według A. Schreyoegg coaching służy z jednej strony jako środek rozwoju zasobów ludzkich, który daje się stosować doskonale w stosunku do pojedynczej osoby, jednostki. Poza tym służy jako forma dialogu o „radościach i smutkach” w życiu zawodowym, ponieważ stosując go, można wypracować drogi wyjścia z kryzysu, ale także zdefiniować konkretne ruchy, działania i potrzeby, które umożliwią dalszy rozwój pracownika (za: [Rauen 2002 s. 46]). A. Schreyoegg przypisuje coachingowi podwójną funkcję. Spotkania, sesje coachingowe stają się miejscem, w którym można rozbudować i poszerzyć swoje zawodowe kompetencje, z drugiej strony są miejscem refleksji nad nieustannym poszukiwaniem odpowiedniej roli przez pracownika, jaką ma odgrywać, oraz cech osobowościowych, jakie powinien doskonalić.

lić. Zaś W. Looss [1991, s. 22] pisze, że coaching jest formą wsparcia i prowadzenia człowieka, mającą pomóc mu podołać jego zawodowej roli.

Styl zarządzania oparty na coachingu ma pomóc pracownikom zidentyfikować ich mocne i słabe strony, wyznaczyć metody własnego rozwoju, a także – przez ciągłą dwustronną komunikację – dookreślić krótko- i długoterminowe cele i zobowiązania. Do wad takiego stylu należy zaliczyć niewątpliwie to, że wymaga długiego czasu i nie nadaje się do realizacji bieżących i pilnych spraw, wymaga od pracowników wewnętrznej motywacji i własnej koncepcji roli zawodowej, nie może być zastosowany wobec wszystkich pracowników i w każdej sytuacji (np. ostrego kryzysu). Nie jest również odpowiedni wobec młodych, niedoświadczonych pracowników, którzy wymagają bezpośredniego pokierowania i dyrektywnego stylu zarządzania. Do zalet tej metody zarządzania należy zaliczyć fakt, że jest to styl oparty na animowaniu działań i partycypacji pracowniczej, przez co staje się bardziej adekwatny dla pracownika współczesnych organizacji – wykształconego specjalisty, wobec którego autorytarne techniki nie przynoszą rezultatu.

Zarządzanie przez coaching zakłada podmiotową relację przełożonego z podwładnym, dzięki której pracownik czuje się ważny i doceniony, a w takich warunkach efekty jego pracy mogą być długotrwałe, realizowane samodzielnie i kreatywnie. Pracownicy nowoczesnych organizacji w społeczeństwie opartym na wiedzy nie tylko wymagają nieustannego kształcenia, ale również partnerstwa, współpracy, powierzenia im trudnych i odpowiedzialnych zadań, w realizacji których będą się rozwijać, a także stworzenia możliwości ujawniania postaw i zachowań twórczych. Twórczość ma szansę rozwijać się zwłaszcza w klimacie bezpieczeństwa, a nie zagrożenia, pod wpływem inspirowania, a nie wydawania poleceń, w relacji współdziałania, a nie rywalizacji.

Coaching stosowany jest tylko wtedy, gdy pracownik jest chętny, ale niekompetentny, a więc ma wysoką motywację, sam inicjuje działania, potrzebuje jedynie wskazówek, rad oraz dobrego informacyjnego sprzężenia zwrotnego. Konstruktwna informacja zwrotna jest szansą na znaczne przyspieszenie zmian rozwojowych, a przez wzbudzenie woli pracy nad sobą zapewnia długofalowe i synergiczne efekty. Zakłada się, że osoba, która zdecydowała się na coaching, jest zdecydowana na rozwój. To często autentyczne dążenie może być jednak skryte pod warstwami mechanizmów obronnych i nie uruchamiać się w pożądanym momencie. Psychologia humanistyczna odkryła, że samoaktualizacja jest potężnym mechanizmem, pod wpływem którego człowiek dąży do własnego rozwoju zgodnie z potencjałami, jakie w nim tkwią. Żeby móc jednak użyć tego mechanizmu, człowiek musi stać się świadomy siebie i musi mieć zdolność, jak pisze K. Obuchowski [2005], do tworzenia koncepcji siebie pożądanego – być autorem siebie. Lepiej rozumiejąc siebie, człowiek staje się również bardziej otwarty na własne doświadczenia, mniejszej ich części skłonny będzie zaprzeczać. Coaching to metoda dla autonomicznego podmiotu, dla którego odkrywanie własnego doświadczenia jest tworzywem dla autokreacji. Jednocześnie to metoda, która służy do kształtowania elastyczności, sama w sobie będąc jednocześnie elastyczną.

Elastyczność coachingu wyraża się w tym, że:

- jest dynamicznym procesem,
- stosowane techniki i sposoby uczenia się są dopasowane do potrzeb pracownika,
- ocena pracy i informacja zwrotna są dopasowane do poziomu wrażliwości osoby coachowanej,
- przebiega w zaplanowanych fazach, można go jednak modyfikować w miarę odkrywania potrzeb indywidualnych i organizacyjnych,
- opiera się na tendencji do samorozwoju i na motywacji wewnętrznej pracowników,
- zakłada gotowość do zmian pracownika,
- korzysta z metod twórczego treningu,
- istotą jest zmiana zachowania osoby coachowanej, zmierzająca do podniesienia jej efektywności funkcjonalnej,
- oparty jest na dywergencji – wielokierunkowości rozwoju,
- zakłada otwartość, tolerancję i ahierarchiczność relacji,
- skoncentrowany jest na budowie i rozwoju potencjału osobistego i zmierza do autokreacji.

4. Podsumowanie

Współcześnie obserwujemy odchodzenie od technokratycznych instytucji ery industrialnej i podążanie w kierunku elastycznych struktur organizacji opartych na wiedzy, w których kapitał intelektualny decydować będzie o sukcesie. Coaching rozumiany zarówno jako metoda doskonalenia kadr, jak i styl zarządzania wydaje się w sposób najlepszy odpowiadać na wyzwania i potrzeby nowoczesnych organizacji, w których ważnym elementem stało się wychowanie ludzi (*growing people*)⁴ rozumiane jako tworzenie i promowanie klimatu w całej organizacji, w którym pracownikom daje się szanse wypróbowania ich zdolności i umiejętności, świadomie stawia się ich wobec rozwojowych wyzwań, stwarza się możliwości uczenia się, nie tylko przez treningi, ale również coaching, elastyczną metodę, której główne zadanie to maksymalizowanie potencjału przez ciągłe uczenie się i wzmocnienie dążeń rozwojowych pracowników. Tylko w takich warunkach będziemy mieć do czynienia z efektywniejszym wykorzystaniem potencjału intelektualnego uczących się organizacji, który obecnie jest podstawowym źródłem rynkowego sukcesu.

⁴ Terminu tego używa G.B. Weber [1997, s. 300] w pracy, która prezentuje, zdaniem autorki niniejszej publikacji, bardzo nowatorskie podejście do rozumienia roli lidera we współczesnych organizacjach. Wyraźnie odmienne od dominujących jeszcze w naukach o zarządzaniu wzorów przywództwa twardego opartego na wiedzy, racjonalności, technikach i strukturach, w odróżnieniu od rysującego się kierunku zarządzania przez wartości i kulturę, bazującego na potencjale intelektualnym, twórczym i intuicji, promowanym we wspomnianej pracy.

Literatura

- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Looss W., *Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen*, Landsberg/Lech, Moderne Industrie Verlag, 1991.
- Mesjasz J., Nawrat D., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich a psychologiczne koszty pracy*, [w:] *Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach globalnej gospodarki światowej*, red. W. Grudzewski, Agencja Artystyczna PARA, Katowice 2007.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006.
- Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Nosal Cz.S., *Umysł menedżera. Problemy. Decyzje. Strategie*, Wrocławskie Wydawnictwo „Przecinek”, Wrocław 1993.
- Obuchowski K., *Rewolucja podmiotów*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 2005.
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 2000.
- Penc J., *Menedżerowie uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Rauen Ch., *Handbuch Coaching*, Hogrefe, Goettingen 2002.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Toffler A., *Zmiana władzy*, Zysk i Spółka, Warszawa 2003.
- Weber G.B., *Kształtowanie przywódców przyszłości*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Wojtczuk-Turek A., *Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacjach wiedzy*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.

COACHING AS A TOOL OF FLEXIBLE PERSONNEL CREATION

Summary: Modern organizational environment has been subject to continuous changes. Due to them organizations have been looking for new methods of management. The text refers to the issues of coaching in terms of procedural and systematic approach and personal flexibility. In the first part of the paper the author brings the qualifications of managers employed in the modern organization. In the second part she defines the concept of systemic coaching.

Keywords: knowledge management, changes, flexibility, coaching.